Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt

Doppelter Kundenauftrag:
Versicherte und Arbeitgeber
„Kein Kunde geht verloren“
Verbesserter Service für Kunden
Familienfreundliche Quick-Vermittlung
Erhöhung der Geschwindigkeit
Neue Zumutbarkeit und Freiwilligkeit
JobCenter
Jugendliche
Ausbildungszeitwertpapier
Bridgesystem
Förderung Älterer
PersonalServiceAgentur
Weiterbildung
Selbstverwaltung
Vereinfachung von Geldleistungen / Finanzstatus
Signaturkarte
Job-Maschinen = Kompetenzzentren = Start in Ostdeutschland
Ich-AG / Familien-AG
Abbau der Schwarzarbeit
Mini-Jobs
Arbeitsplatzbilanz
Nachlasssystem
Kein Nachschub für Nürnberg
Finanzierung
Transparentes Controlling
IT-Unterstützung
Profis der Nation
Projektkoalition folgt Bündnis für Arbeit
Masterplan
Finanzierungspaket



Bericht der Kommission

Die Chancengleichheit von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt beachten und fördern

Angesichts des raschen wirtschaftlichen, technologischen und strukturellen Wandels kann es sich kein Staat leisten, Fähigkeiten und Fertigkeiten seiner Bevölkerung ungenutzt zu lassen. Eine Voraussetzung für das Erreichen eines hohen Beschäftigungsstandes und einer sich ständig verbessernden Beschäftigungsstruktur ist die Chancengleichheit von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt.

Die deutsche Arbeitsmarktpolitik ist in diesem Zusammenhang den Beschäftigungspolitischen Leitlinien der Europäischen Union und der Empfehlungen des Rates der EU verpflichtet, die ausdrücklich die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsaufgabe und den Ausgleich von Benachteiligungen als spezielle Aufgabe der Mitgliedstaaten definiert hat.

Aktivierende Arbeitsmarktpolitik hat hier eine besondere Aufgabe, indem sie nicht nur unterschiedlich hohen Risiken, arbeitslos zu werden oder zu bleiben, begegnet. Sie befähigt zum Anpassen an den Strukturwandel, fördert variable Arbeitsverhältnisse und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sichert die Übergänge zwischen Familien- und Erwerbsphasen ab und ermöglicht Frauen wie Männern eine eigenständige Existenzsicherung.

Dies ist bei der anschließenden Umsetzung der vorliegenden Vorschläge zu beachten. Alle weiteren Schritte zur Konkretisierung müssen vor diesem Hintergrund detailliert überprüft werden, inwieweit sie dem Postulat der Gleichstellung Rechnung tragen bzw. direkt oder indirekt Benachteiligungen fortschreiben oder neue entstehen lassen.

Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt

**Vorschläge der Kommission
zum Abbau der Arbeitslosigkeit und
zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit**

Dr. Norbert Bensel

Dr. Jobst Fiedler

Heinz Fischer

Peter Gasse

Prof. Dr. Werner Jann

Dr. Peter Kraljic

Isolde Kunkel-Weber

Klaus Luft

Harald Schartau

Wilhelm Schickler

Hanns-Eberhard Schleyer

Prof. Dr. Günther Schmid

Wolfgang Tiefensee

Eggert Voscherau

Dr. Peter Hartz

Vorwort

Der Auftrag der Bundesregierung vom 22. Februar 2002 an die 15 Mitglieder der Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ war für jeden von uns mehr als ein aufreibender Nebenjob, dem wir uns aus bürgerschaftlicher Verantwortung für das Gemeinwesen gestellt haben. Die Arbeit am Bericht war eine persönliche Herausforderung, das seit vielen Jahren wuchernde gesellschaftliche Übel der Arbeitslosigkeit jenseits der festgefahrenen Diskussionsfronten mit innovativen und konsensfähigen Vorschlägen wirksam und nachhaltig anzugehen.

Die Kommission hat diese Herausforderung bewältigt. Persönliche Unabhängigkeit, ein faires, geduldiges und konstruktives Ringen um beste Lösungen, Mut, neue Wege zu gehen und zuweilen spröder Umgang mit dem hohen Medieninteresse haben zu einem Abschlussbericht geführt, der einstimmig verabschiedet wurde.

Basis ist eine sorgfältige Analyse der Faktenlage, Auswertung von wissenschaftlichen Gutachten, zahlreiche Besuche von Kommissionsmitgliedern vor Ort, Anhörungen und Diskussionen mit Betroffenen sowie ein Benchmark der jüngsten Reformanstöße in den Nachbarländern. Die Kommission hat den Auftrag so interpretiert, dass sie nicht nur die Effizienz der Organisation und der Prozesse geprüft , sondern den Abbau von 2 Millionen Arbeitslosen in drei Jahren zum Ziel eines Gesamtkonzeptes gemacht hat, bei dem unterschiedliche Module ineinander greifen und gemeinsam Beschäftigungseffekte realisieren. Das Konzept bezieht die positiven Beispiele aus Pilotprojekten mit ein und verbindet marktwirtschaftliche Lösungen mit sozialer Sicherheit. Die Balance von Leistung und Gegenleistung ist ein durchgängiges Prinzip; Arbeit soll sich lohnen, nicht Arbeitslosigkeit.

Der Bericht gibt konkrete Hinweise zur unverzüglichen Umsetzung. Er ist auf Evaluierung der Effizienzsteigerungen und des aufgezeigten Fortschritts angelegt. Die entwickelten Instrumente sind flexibel und können sich den verändernden Verhältnissen anpassen.

Die Kommission hat während ihrer Arbeit wertvolle Unterstützung erfahren und konnte viele Hinweise und Anregungen produktiv verarbeiten. Dafür möchte ich herzlich danken. Zunächst den Beschäftigten der BA, die in einer schwierigen Transformationsperiode in gleicher Weise hohe Leistung wie Veränderungsbereitschaft zeigen. Ich danke der Leitung und den Mitarbeitern des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung sowie der Geschäftsstelle der Kommission, die uns fachkundig beraten haben. Ich danke dem neuen Vorstand der BA, der sich von Anfang an partnerschaftlich in die Erörterungen eingebracht hat. Ich danke den Personalvertretern und der Selbstverwaltung. Ich danke für zahlreiche externe Stellungnah-

men, für fachliche Beratung und vertiefte Einblicke in praktische Abläufe. Insbesondere danke ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mich in besonderer Weise bei der Projektabwicklung und der Abfassung des Abschlussberichtes unterstützt haben. Stellvertretend für alle möchte ich Dr. Heinz van Deelen und Peter Ochs nennen.

Ich bezeuge nicht zuletzt meinen Respekt vor der Kommissionskollegin und den Kollegen, die sich mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ganz außergewöhnlicher Weise eingesetzt und mich immer wieder ermutigt haben.

Ich wünsche Ihnen eine fruchtbare Lektüre und bitte Sie um Ihre persönliche Unterstützung.

Dr. Peter Hartz — Berlin, den 16. August 2002

Inhalt

Die 13 Innovationsmodule

Auftrag der Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ vom 22. Februar 2002

Zweistufenplan der Bundesregierung für kunden- und wettbewerbsorientierte Dienstleistungen am Arbeitsmarkt

Das Vertrauen in die Bundesanstalt für Arbeit ist durch die aufgedeckten Fehler bei ihren Arbeitsvermittlungen schwer beschädigt. Die von ihrem Vorstand selbst angekündigten Verbesserungsvorschläge gehen in die richtige Richtung und werden von der Bundesregierung unterstützt. Sie werden aber vor dem Hintergrund der sich rasch entwickelnden und differenzierten Arbeitsmärkte nicht ausreichen.

Chancen nutzen

Die Arbeitsmarktpolitik der Bundesregierung orientiert sich am Grundsatz Fördern und Fordern. Dies erfordert ein intensives Eingehen auf die individuellen Potenziale und Probleme der Arbeitsuchenden und die konkreten Bedürfnisse der Unternehmen. Bereits das Job-AQTIV-Gesetz zielte deshalb auf eine Neuausrichtung der Arbeitsvermittlung. Die gegenwärtige Krise ist nun eine Chance zur grundlegenden Veränderung von starren Behördenstrukturen und institutionell bedingten Fehlsteuerungen. Die Bundesregierung nimmt deshalb noch in dieser Legislaturperiode den strukturellen Umbau der Bundesanstalt für Arbeit in Angriff.

Die Bundesregierung will diesen Umbau gemeinsam mit den vielen engagierten Mitarbeitern in den Arbeitsämtern angehen; er ist gerade auch in deren Interesse notwendig, um ihre Fachkompetenz und ihre Initiative optimal nutzen zu können. Entbürokratisierung und Konzentration auf die Kernaufgaben und damit auch erweiterte Handlungsspielräume für flexibles Arbeiten schaffen einen Rahmen, in dem sie ihr Engagement und ihr Leistungsvermögen besser entfalten können.

Leitbild der Reform

Für die schnelle und effiziente Eingliederung von Arbeitsuchenden in Arbeit braucht Deutschland eine flexible Dienstleistungseinrichtung mit einem verantwortlichen Management und strikter Erfolgskontrolle.

Die Reform muss sich an folgenden Grundsätzen orientieren:

- Dienstleistung im Wettbewerb,
- Konzentration auf Kernaufgaben mit der Arbeitsvermittlung im Zentrum
- modernes kundenorientiertes Unternehmensmanagement mit hoher Leistungsfähigkeit.

Der erforderliche Umbau vollzieht sich in zwei Stufen:

1. Stufe: Wirksame Sofortmaßnahmen

Die Bundesregierung wird auf dem Wege von Sofortmaßnahmen moderne Leitungsstrukturen einführen, den Wettbewerb in der Vermittlung stärken, die Kooperation mit Dritten ausbauen und für mehr Qualität und Kundenorientierung sorgen.

Modernisierung der Leitungsstrukturen

- Die Bundesanstalt für Arbeit wird aus einer Behördenorganisation in einen Dienstleister mit privatwirtschaftlichen Führungsstrukturen überführt.
- Die Geschäfte werden künftig von einem aus drei Personen bestehenden Vorstand geführt. Seine Mitglieder werden auf einer vertraglichen Grundlage beschäftigt; sie sind keine Beamte.
- Die Verantwortung der Sozialpartner für den Arbeitsmarkt bleibt in einem Selbstverwaltungsgremium bestehen. Es wird ein Verwaltungsrat (Aufsichtsrat) mit neuem Aufgabenzuschnitt installiert, der die gesetzliche Pflicht hat, die Geschäftsführung zu überwachen. Die Selbstverwaltungsgremien für den regionalen Arbeitsmarkt bleiben bis zu einer Neuorganisation bestehen.

Mehr Wettbewerb

- Freier Marktzugang für Vermittler (Aufhebung der Erlaubnispflicht für private Vermittler, keine Beschränkung des Vergütungsanspruchs bei privaten Vermittlungsleistungen auf Ansprüche gegen Arbeitgeber; Untersagung der Vermittlungstätigkeit bei Missbrauch).
- Vermittlungsgutscheine für arbeitslose Leistungsbezieher (ab einer bestimmten Dauer der Arbeitslosigkeit – drei bis sechs Monate – Rechtsanspruch auf freie Wahl eines privaten Vermittlers). Mehr Wettbewerb muss sich auch für Schwervermittelbare auszahlen. Die Höhe des Erfolgshonorars wird nach den individuellen Vermittlungshemmnissen gestaffelt, um „Rosinenpickerei“ zu verhindern.

- Das Monopol der Bundesanstalt für Arbeit bei Vermittlung und Anwerbung im Ausland wird aufgehoben.

Mehr Kooperation mit Dritten

- Konsequente Ausschöpfung der Möglichkeiten des Job-AQTIV-Gesetzes (Rechtsanspruch auf Einschaltung eines privaten Vermittlers nach sechsmonatiger Arbeitslosigkeit).

- Prüfung von budgetrelevanten Anreizen für Arbeitsämter zur verstärkten Einschaltung von Dritten.

Mehr Qualität und Kundenorientierung

- Konzentration auf die Vermittlungsoffensive durch Personalumschichtung innerhalb der Bundesanstalt für Arbeit

- Verstärkte Akquisition von Stellen in den Betrieben und ihre zügige Aufnahme in den Arbeitsämtern (stellenorientierte Arbeitsvermittlung, „Call-Center").

- Unabhängiger Arbeitsamts-TÜV (Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, verdeckte Prüfungen in Arbeitsämtern) und Einführung eines Beschwerdemanagements.

- „Benchmarking" zwischen den Arbeitsämtern.

- Qualitätssicherung bei privaten Vermittlern (Selbstverpflichtung oder Verbandszertifizierung der Branche).

- Anreizsysteme für erfolgreiche Vermittler (z.B. Leistungsprämien).

- Die Vermittlungsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit wird neu konzipiert, um aussagekräftige und valide Daten zu liefern.

Die für einen Teil der beschriebenen Sofortmaßnahmen erforderlichen Gesetzesänderungen sollen zum 1. Juli 2002 in Kraft treten.

2. Stufe: Zügige Strukturreformen

Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt"

Mit den Sofortmaßnahmen geht eine grundsätzliche Weichenstellung für eine umfassende Reform einher. Ziel ist es, die Bundesanstalt für Arbeit zu einer modernen Dienstleistungseinrichtung umzubauen.

Zur Vorbereitung der notwendigen gesetzgeberischen Schritte wird umgehend eine Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ berufen. Diese wird bis zum Ende dieser Legislaturperiode

- ein Konzept für den künftigen Aufgabenzuschnitt,
- ein Konzept für die neue Organisationsstruktur und
- ein Durchführungskonzept vorlegen.

Die Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ wird aus Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, Politik, Wissenschaft, Unternehmensberatung, Ländern und Kommunen bestehen. Den Vorsitz übernimmt Dr. Peter Hartz. Auch kreative Köpfe aus den Arbeitsämtern werden in die Kommission berufen, damit der Umbauprozess der Bundesanstalt für Arbeit erfolgreich bewältigt werden kann.

Zur Unterstützung ihrer Arbeit erhält die Kommission eine Geschäftsstelle im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Die Kommission kann Sachverständige anhören und Gutachten vergeben.

Die Arbeit der Kommission orientiert sich am Leitbild der Bundesregierung für eine Arbeitsförderung mit schlankem Aufgabenzuschnitt und moderner Unternehmensorganisation.

Dessen vier Kernelemente sind:

1. Aufgabenkonzentration auf Kernbereiche

Der Aufgabenzuschnitt des modernen Arbeitsmarktdienstleisters soll sich auf die Kernbereiche Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung, Auszahlung von Lohnersatzleistungen und aktive Arbeitsmarktpolitik konzentrieren. Es muss geprüft werden, ob die Bundesanstalt für Arbeit von der Kindergeldauszahlung und von der Bekämpfung von illegaler Beschäftigung entlastet werden kann.

2. Im Zentrum: Vermittlung und Beratung

Die Gewichtung der Aufgaben untereinander muss zugunsten der operativen Dienstleistungen Vermittlung und Beratung verschoben werden.

- Es müssen moderne Managementkonzepte wie Zielsteuerung und Programmbudgets eingeführt werden.
- Zugleich sind das Verwaltungsverfahren und die Verwaltungspraxis durch einen wirksamen Einsatz moderner Informationstechnologien zu straffen und von Doppelarbeiten zu befreien.
- In den operativen Bereichen müssen die Ermessensspielräume vor Ort gesteigert werden, um der Kreativität der Mitarbeiter Raum zu geben.

Dazu gehört auch die Entwicklung einer Kultur der Verantwortungsfreude und Verantwortungsübernahme.

3. Organisatorischer Umbau

Gesteigerte Verantwortlichkeit und Entscheidungsfreude vor Ort setzen einen strukturellen Umbau der bisherigen Behörde zu einem modernen Dienstleister voraus. Erforderlich sind neben einem professionellen Exekutivvorstand eine stärkere Regionalisierung und Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidung, unternehmerische Strukturen bis hin zu den lokalen Einheiten und ein Überdenken der Aufgaben von Zentrale und Mittelinstanzen. Aufgaben, Struktur und Zusammensetzung der Selbstverwaltung sind wirkungsvoller und unter Vermeidung grundlegender Interessenkonflikte neu zu gestalten.

4. Zusammenführung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe

Die Bundesregierung beabsichtigt in der nächsten Legislaturperiode, die Arbeitslosenhilfe und die Sozialhilfe für die erwerbsfähigen Sozialhilfebezieher zusammenzuführen. Die Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ soll dieser Reform nicht vorgreifen. Sie hat jedoch den Auftrag, schon jetzt Organisationsmodelle vorzulegen, die eine wirksame Zusammenführung in den Strukturen moderner Arbeitsmarktdienstleister ermöglichen. Dabei ist anzustreben, dass für alle arbeitsuchenden Menschen die erforderlichen Beratungs-, Vermittlungs- und Arbeitsförderungsleistungen sowie die Leistungen zur Sicherstellung des Lebensunterhalts im Rahmen eines „one-stop-center“ gebündelt erbracht werden.

Durchführungskonzept entwickeln

Die Modernisierung der Dienstleistungen am Arbeitsmarkt erfordert ein schlüssiges Durchführungskonzept. Dieses muss zeigen, wie die Überführung der bisherigen Arbeitsverwaltung in eine neue Organisationsstruktur so friktionsfrei wie möglich unter Beteiligung der Beschäftigten erfolgen kann. Die Übernahme unternehmerischer Strukturen, wie in den Sofortmaßnahmen für die Führungsebene der Bundesanstalt für Arbeit durchgeführt, muss weiter vorangetrieben werden.

Die Kommission wird ihre Konzepte bis Mitte August dieses Jahres vorlegen. Die Bundesregierung beabsichtigt, den Prozess der Umgestaltung bis Ende 2004 abzuschließen.

Summary



Profis der Nation
Masterplan
Projektkoalition

Service für
Kunden-
JobCenter

familienfreundliche
Quick-Vermittlung

Neue
Zumutbarkeit
und
Freiwilligkeit

Jugendliche
Arbeitslose
Ausbildungs-
Zeit-Wertpapier

NHH

Förderung älterer
Arbeitnehmer
BridgeSystem

Arbeitslosen- und
Sozialhilfe
zusammenführen

Kein
Nachschub
für Nürnberg

PersonalService-
Agenturen

„Ich-AG“,
„Familien-AG“

Personal,
Organisation
und
Steuerung

Kompetenz-
Center

Finanzierungspaket:
Job Floater

Summary

Neue Arbeitsmarktpolitik

- Die neue Leitidee lautet: „Eigenaktivitäten auslösen - Sicherheit einlösen“. Die Arbeitsförderungspolitik wird im Sinne einer aktivierenden Arbeitsmarktpolitik umgebaut. Im Zentrum steht die eigene Integrationsleistung der Arbeitslosen, die durch das Dienstleistungs- und Förderangebot gestützt und abgesichert wird. Die angebotenen Dienstleistungen - von der Übernahme einer Zeitarbeit und der Teilnahme an einer Weiterqualifizierung bis hin zur Annahme einer Beschäftigung - setzen Arbeitslose in die Lage, selbst im Sinne des Integrationszieles tätig zu werden. Im Gegenzug hilft das integrierte System der Beratung, Betreuung und materiellen Absicherung, diese Handlungsoptionen zielgerichtet zu nutzen.

- Aktivierende Maßnahmen der Integrationsförderung werden konsequent am Bedarf der Arbeitsuchenden und der Unternehmen der jeweiligen Region ausgerichtet. Grundlage dafür ist die Konzentration auf Personengruppen, deren Beschäftigungsfähigkeit beeinträchtigt ist, die Stärkung der Eigenverantwortung durch verhaltensstützende und -beeinflussende Maßnahmen, die Individualisierung des Instrumenteneinsatzes und die klare Ausrichtung der Instrumente auf den ersten Arbeitsmarkt.

- Die gesetzlichen Vorgaben und die Regelsteuerung für aktivierende Maßnahmen der Integrationsförderung werden stufenweise reduziert und vereinfacht. Mittelfristig wird vollständig auf die Beschreibung einzelner Instrumente verzichtet zugunsten der Orientierung an zentralen Wirkungsfeldern. Die Fachkräfte des JobCenter erhalten Aktionsbudgets für Ermessensleistungen, über deren Mitteleinsatz sie nach Abklärung des konkreten, individuellen Integrationsbedarfs entscheiden.

- Die stärkere Dezentralisierung und die Ausweitung der Budgetkompetenzen der neuen Arbeitsämter ermöglichen die regionale Ausrichtung der Förderung und die Bündelung der Aktivitäten aller wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteure in „natürlichen Wirtschaftsräumen“. Eine verbindliche, geschäftspolitische Zielsteuerung und ein wirksames Controlling und Benchmarking gewährleisten, dass die Dienstleistungen gezielt und effizient eingesetzt werden.

- Die Arbeitslosenversicherung wird langfristig zur „Beschäftigungsversicherung“ weiterentwickelt, die Einkommensrisiken durch Übergänge zwischen verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen während des Erwerbsverlaufs absichert. Die Weichen dafür müssen bereits heute gestellt werden.

Strategische Ausrichtung

- Arbeitsmarktpolitik unterstützt die Erreichung des Vollbeschäftigungsziels im koordinierten Zusammenspiel mit Geld-, Finanz-, Wirtschafts-, Bildungs- und Sozialpolitik. Arbeitsmarktpolitik ist dann effektiv und effizient, wenn es ihr gelingt, mit möglichst geringem Mitteleinsatz Arbeitslosigkeit zu vermeiden oder rasch zu beenden.

- Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik müssen wirksam verzahnt und auf lokaler bzw. regionaler Ebenen unter Mitwirkung aller arbeitsmarktpolitischen Akteure umgesetzt werden.

- Wegweisend ist der Leitbildwechsel von der aktiven zu aktivierenden Arbeitsmarktpolitik, der im Einklang mit den Beschäftigungspolitischen Leitlinien der EU steht.

- Die [BA-neu] verfolgt vorrangig das Ziel der raschen und nachhaltigen (Wieder-)Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt und stellt Vermittlung und Integration ins Zentrum ihrer Aktivitäten. Dabei arbeitet sie präventiv und nutzt den Aktionszeitraum voll aus.

- Die Kernaufgaben der [BA-neu], Vermittlung, vermittlungsfördernde Leistungen und Existenzsicherung bei Arbeitslosigkeit bleiben im Sinne des „Förderns und Fordern" weiterhin integriert. Die Art der organisatorischen Integration dieser Aufgaben wird von den Ergebnissen eines konsequenten Prozessmanagement bestimmt und bleibt flexibel gestaltbar.

- Aufgaben, die außerhalb der Kernaufgaben der [BA-neu] liegen, werden künftig entweder ausgelagert, durch andere Finanzierungsquellen als die Beitragsfinanzierung bestritten oder im Sinne von Durchführungsaufträgen personell, organisatorisch und finanziell getrennt ausgewiesen.

- Da die Aufgaben der [BA-neu] verstärkt den Charakter von Zukunftsinvestitionen oder auch sozialpolitischen Charakter besitzen, muss die Finanzierung auf eine breitere Basis gestellt werden. Beitragsmittel müssen durch einen geregelten Bundeszuschuss und durch angemessene Beteiligung von Ländern und Kommunen ergänzt werden.

- Öffentlich geförderte Beschäftigung wird mittelfristig wegen der fehlenden Aufnahmefähigkeit des ersten Arbeitsmarktes in strukturschwachen Regionen - vor allem in den neuen Bundesländern - unverzichtbar bleiben. Sie muss jedoch mit kommunalen Infrastrukturmaßnahmen verzahnt und über Steuern finanziert werden.

- Die [BA-neu] bedient sich in verstärktem Maße der Dienstleistungen privater Anbieter (Arbeitsvermittler, Zeitarbeit). Ziel ist ein ideologiefreies Neben- und Miteinander von öffentlich-rechtlichen, gemeinnützigen und privaten Vermittlungseinrichtungen wie in anderen europäischen Ländern.

Doppelter Kundenauftrag: Arbeitsuchende und Arbeitgeber - Verbesserter Service für Kunden - JobCenter

- JobCenter werden künftig die lokalen Zentren für alle Dienstleistungen am Arbeitsmarkt sein. Das Arbeitsamt wird in seiner Betriebsform zu einem JobCenter umgestaltet. Die flächendeckende Einführung für bisherige Hauptämter und Geschäftstellen hat höchste Priorität.

- Neben den originären Dienstleistungen der [BA-neu] integriert das JobCenter arbeitsmarktrelevante Beratungs- und Betreuungsleistungen (Sozialamt, Jugendamt, Wohnungsamt, Sucht- und Schuldnerberatung, Schnittstelle PSA usw.).

- Die Prozesse im JobCenter sind auf schnelle Klärung des Beratungs- und Betreuungsbedarfs und frühzeitige Einleitung erforderlicher Maßnahmen auch über die PersonalServiceAgentur (PSA) ausgelegt. Durch die Einteilung freier Stellen nach dem Job-Familien-Konzept werden die Vermittlungschancen erhöht.

- Anlaufpunkt ist die Clearingstelle. Von hier aus wird die Kundensteuerung organisiert und administrative Arbeiten zur Entlastung der Fachkräfte durchgeführt. Für Informationskunden werden mehr Selbstinformationseinrichtungen zur Verfügung gestellt. Beratungskunden erhalten passgenaue Angebote durch Vermittler. Betreuungskunden - Personen mit erheblichen Vermittlungshemmnissen - werden von speziell ausgebildeten Fallmanagern betreut.

- Vermittler werden von Verwaltungs- und Nebenaufgaben befreit. Sie konzentrieren sich auf die Pflege der Betriebskontakte und die Akquisition offener Stellen des zugewiesenen Branchensegments sowie auf die Beratung der Arbeitsuchenden. Ihr Handlungsspielraum wird durch eigene Aktionsbudgets und IT-Services erweitert.

- Für die von ihnen betreuten Unternehmen entwickeln die JobCenter und Vermittler ein angepasstes Serviceprofil. Kleine und mittlere Unternehmen werden branchenspezifisch durch die JobCenter betreut. Große Unternehmen erhalten feste Ansprechpartner. Die Großkundenbetreuung erfolgt durch die KompetenzCenter.

- Die Erreichbarkeit des JobCenter durch Arbeitgeber wie Arbeitsuchende wird durch ServiceLines sichergestellt. Ein „Kodex guter Kundenpraktiken“ garantiert die Service-Qualität gegenüber beiden Marktseiten.

Familienfreundliche Quick-Vermittlung und Erhöhung der Geschwindigkeit in der Vermittlung

- Die zeitliche Erweiterung der Aktionsmöglichkeiten des JobCenter erhöht die Vermittlungsgeschwindigkeit. Arbeitnehmer sind zukünftig verpflichtet, das JobCenter bereits zum Zeitpunkt der Kündigung über die drohende Arbeitslosigkeit zu informieren.

- Arbeitgeber unterstützen die frühzeitigen Vermittlungsbemühungen durch Freistellungen und Mitwirkung an der Profilerstellung. Arbeitnehmer, die das JobCenter nicht rechtzeitig informieren, müssen für jeden Tag der verspäteten Meldung pauschale Abschläge beim Arbeitslosengeld in Kauf nehmen.

- Die Beschleunigung der Vermittlung wird durch ein Bündel von Maßnahmen erreicht: Vereinfachung der Prozesse und Instrumente, mehr Eigenverantwortung der Fachkräfte, mehr Selbstinformationseinrichtungen, Reduzierung der Betreuungsquote, Nutzung der PersonalServiceAgenturen, stärkere Einbindung der Arbeitgeber und konsequente Umsetzung der Neuen Zumutbarkeit.

- Vermittlung wird familienfreundlich. Arbeitslose, die besondere Verantwortung für abhängige betreuungsbedürftige Personen oder Familienangehörige tragen, erhalten besondere Priorität bei der Vermittlung. Zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden die bisherigen Mittel zur Kinderbetreuung gebündelt. Gemeinsam mit Kommunen, intermediären Organisationen, Unternehmen oder sonstigen privaten Einrichtungen werden zusätzliche Kinderbetreuungskapazitäten aufgebaut.

- Arbeitslosigkeit „bekommt ein Gesicht". Mit der intensiven Betreuung des Arbeitslosen durch den verantwortlichen Fallmanager rückt der einzelne Mensch und seine persönliche Lebenslage in den Mittelpunkt.

- Zudem erhalten der Vorstand der [BA-neu] und die Leitung des [AA-neu] wöchentlich eine Zusammenstellung derjenigen Arbeitslosen, die besondere Verantwortung für abhängige betreuungsbedürftige Personen oder Familienangehörige tragen. Dadurch wird der Handlungsbedarf und die persönliche Verantwortung der Führung der [AA-neu] verdeutlicht.

- Die Prioritätensetzung auf von Arbeitslosigkeit betroffenen Familien spiegelt sich auch in einem Bonussystem für Vermittler und ihr Team wider. Ziel ist die Beschleunigung der Vermittlung, aber auch die Erreichung von Zielgruppen wie Jugendliche, Schwerbehinderte oder von Langzeitarbeitslosigkeit bedrohte Personen.

Neue Zumutbarkeit und Freiwilligkeit

- Die Zumutbarkeit wird nach geografischen, materiellen, funktionalen Kriterien und sozialen Kriterien neu formuliert und in Verbindung mit Freiwilligkeit und Pflichten konsequent umgesetzt.

- Die Zumutbarkeit ist auch in Abhängigkeit von der familiären Situation des Arbeitslosen zu bestimmen. Einem jungen, alleinstehenden Arbeitslosen kann, insbesondere was die Mobilität anbetrifft, mehr zugemutet werden, als einem Arbeitslosen mit Verantwortung für abhängige betreuungsbedürftige Personen und Familienangehörige. Durch das „Job-Familien-Konzept" wird transparent, dass auch unterqualifikatorische Tätigkeiten zumutbar sind.

- Lehnt die arbeitslose Person eine Beschäftigung ab, so muss sie beweisen, dass die abgelehnte Beschäftigung unzumutbar war. Dies gilt für alle Einwendungen, die den persönlichen Bereich des Arbeitslosen betreffen.

- Sperrzeiten können zukünftig „dosierter" eingesetzt werden. Hierfür werden nach verschiedenen Sperrzeittatbeständen differenzierte Regelungen geschaffen. Zum Beispiel wird die Weigerung der Teilnahme an einer Integrationsmaßnahme mit einer kürzeren Sperrzeit belegt, als die Ablehnung eines zumutbaren Arbeitsangebots.

- Durch die Eingliederungsvereinbarung wird das Leitprinzip „Eigenaktivitäten auslösen - Sicherheit einlösen" verwirklicht. Die vereinbarten Aktivitäten werden regelmäßig überprüft. Durch die differenzierte und flexibel handhabbare Sperrzeitenregelung kann die Ernsthaftigkeit der eigenständigen Integrationsbemühungen verstärkt werden.

- Um individuelle Lebenssituationen besser berücksichtigen zu können, wird Arbeitslosen die Möglichkeit eröffnet, sich aus persönlichen Gründen aus dem JobCenter abzumelden. Sie verzichten damit auf Vermittlungsbemühungen des JobCenter und zugleich auf Leistungen der Arbeitslosenversicherung. Der erworbene Leistungsanspruch bleibt erhalten und kann zu einem späteren Zeitpunkt wieder abgerufen werden. Der Anspruch verfällt erst nach fünf Jahren.

Jugendliche Arbeitslose - AusbildungsZeit-Wertpapier

- JobCenter übernehmen die Verpflichtung dafür zu sorgen, dass kein Jugendlicher ohne eine aktive beiderseitige Suche nach einer Praktikums- oder Ausbildungsstelle zu Hause sitzt und Transferleistungen erhält.

- Zukünftig sollen Begabungspotenziale der Jugendlichen im allgemeinbildenden Schulsystem früher identifiziert und gezielt gefördert werden. Weniger theoriebegabten Schülerinnen und Schülern werden durchgängig Möglichkeiten angeboten, in stärker praxisorientierten Unterrichtsformen ihre Begabungspotenziale zu entwickeln.

- Um mehr Betriebe in die berufliche Ausbildung einzubeziehen und um den unterschiedlichen Begabungen der Jugendlichen besser gerecht zu werden, werden mehr differenzierte arbeitsmarktfähige Ausbildungsberufe entwickelt.

- Für jugendliche Arbeitslose werden verstärkt arbeitsmarktfähige Qualifizierungsbausteine aus bestehenden Ausbildungsberufen angeboten.

- Schwer integrierbare Jugendliche erhalten eine intensive Betreuung durch das enge Zusammenwirken von schul-, bildungs-, arbeitsmarkt- und jugendpolitischen Trägern im JobCenter.

- Das AusbildungsZeit-Wertpapier ist ein neues Instrument zur Finanzierung zusätzlicher Ausbildungsstellen. Es ist ein zweck- und personengebundenes Wertpapier, das dem Inhaber eine Ausbildung garantiert.

- Die Umsetzung erfolgt über eine gemeinnützige lokal oder regional organisierte Stiftung.

- Die Finanzierung erfolgt über ein Rabattkartensystem, den Erwerb des AZWP, Zuschüsse und Spenden für Kapitalstock und Maßnahmen. Die Beiträge zur Finanzierung der AusbildungsZeit-Wertpapiere unterliegen der Freiwilligkeit; es findet keine Umlagefinanzierung statt.

- Inhabern des „AusbildungsZeit-Wertpapiers" wird über eine mündelsichere Anlage am Kapitalmarkt eine Ausbildungsfinanzierung garantiert.

Förderung älterer Arbeitnehmer und „BridgeSystem"

- In Anbetracht der demografischen Entwicklung ist die Förderung der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer eine wichtige Aufgabe der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in Deutschland und in der Europäischen Union. Dazu ist der Verbleib in Beschäftigung zu sichern und zu fördern.

  Gleichzeitig gilt es, mit der nach wie vor hohen Arbeitslosigkeit Älterer ehrlich und verantwortungsvoll umzugehen und für diese Menschen Perspektiven aufzuzeigen.

  Daher werden zwei komplementäre Wege vorgeschlagen: Verbleib im Beschäftigungssystem durch die Lohnversicherung oder Ausstieg aus dem Arbeitslosengeldbezug oder Ausstieg der Betreuung durch das JobCenter durch das BridgeSystem.

- Die Lohnversicherung ergänzt die bisherige Arbeitslosenversicherung: Sie ersetzt älteren Arbeitslosen (ab 55 Jahre) für die ersten Jahre nach einer Entlassung einen Teil des Einkommensverlustes in einer niedriger bezahlten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Die Leistung kann mit Lohnkostenzuschüssen an den Arbeitgeber kumuliert werden.

- Zusätzlich werden Anreize geschaffen, damit ältere Arbeitslose integriert werden. Nehmen Ältere eine neue Beschäftigung auf, wird der Beitragssatz zur Arbeitslosenversicherung für diese Personen gesenkt. Die Möglichkeiten der befristeten Beschäftigung Älterer werden erweitert.

- Das BridgeSystem ermöglicht vorübergehend ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitslosengeldbezug oder Ausstieg aus der Betreuung durch das JobCenter. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (ab 55 Jahren) werden auf eigenen Wunsch aus der Betreuung des JobCenters entlassen. Sie erhalten statt des Arbeitslosengeldes eine kostenneutral errechnete monatliche Leistung und den vollen Schutz der Sozialversicherung. Dadurch kann das JobCenter seine Vermittlungsbemühungen stärker auf Personen konzentrieren, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

- Das BridgeSystem wird so ausgestaltet, dass der Arbeitslosenversicherung keine Mehrkosten entstehen. Es wird angesichts der absehbaren demografischen Entwicklung stufenweise zurückgeführt.

- Die Teilnehmer am BridgeSystem werden in der künftigen Arbeitsmarktstatistik transparent ausgewiesen.

Zusammenführung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe

- Das Nebeneinander zweier Sozialleistungssysteme führt zu erheblichem Verwaltungsaufwand und Intransparenz. Mangelnde Abstimmung und Verantwortlichkeit bei den Eingliederungsbemühungen können das Tempo der Vermittlung in Arbeit beeinträchtigen. Um diese Schnittstellen künftig weitgehend zu vermeiden, wird jeder, der Leistungen bezieht, nur noch von einer einzigen Stelle betreut und erhält eine einzige Leistung. Künftig gibt es drei Leistungen:

- Das Arbeitslosengeld I ist die beitragsfinanzierte originäre Versicherungsleistung. Die Ansprüche entsprechen in Höhe und Dauer im Grundsatz dem bisherigen Regelwerk. Die Verantwortung bleibt bei der [BA-neu]. Die Betreuung erfolgt im JobCenter.

- Das Arbeitslosengeld II ist eine steuerfinanzierte bedürftigkeitsabhängige Leistung zur Sicherung des Lebensunterhalts der arbeitslosen erwerbsfähigen Personen im Anschluss an den Bezug von oder bei Nichterfüllung der Anspruchsvoraussetzungen für Arbeitslosengeld I. Die Bezieher von Arbeitslosengeld II sind in die Sozialversicherung einbezogen Die Anspruchsdauer beim Arbeitslosengeld II ist nicht begrenzt. Die Verantwortung liegt bei der [BA-neu]. Die Betreuung erfolgt ebenso im JobCenter.

- Das Sozialgeld entspricht der bisherigen Sozialhilfe für nicht erwerbsfähige Personen. Die Verantwortung bleibt bei den Sozialämtern.

- Es wird eine Signaturkarte für den Abruf von Verdienst- und Arbeitsbescheinigungen durch die jeweils zuständige Stelle (z. B. [AA-neu]) entwickelt. Künftig hinterlegt der Arbeitgeber die Arbeitsbescheinigung mit Einverständnis des Arbeitnehmers bei einem Dritten, der die Daten in elektronischer Form zentral speichert. Der Einsatz der Signaturkarte wird zu einer erheblichen Kostensenkung im Bereich der Verwaltung und der Unternehmen führen.

- Die Berechnung und Verwaltung von Leistungen wird vereinfacht durch: Berechnung der Leistung auf der Grundlage des Durchschnittslohnes der letzten 12 Monate, Verzicht auf die jährliche Anpassung des Bemessungsentgeltes, Pauschalierung, Zusammenfassen und Neuabgrenzung von Leistungen und Aufhebung der Pflicht zur Hinterlegung des Sozialversicherungsausweises. Der Gesetzgeber und die [BA-neu] prüfen weitere Möglichkeiten der Vereinfachung und setzen diese zügig um.

Kein Nachschub für Nürnberg!
Beschäftigungsbilanz - Bonussystem für Unternehmen

- Alle Unternehmen sind aufgefordert, ihrer Verantwortung für die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen gerecht zu werden und alle betrieblichen Atmungsinstrumente, z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, zu nutzen, um Entlassungen soweit wie möglich zu vermeiden.

- Die JobCenter und die KompetenzCenter unterstützen Unternehmen hierbei und bieten die Dienstleistung einer „Beschäftigungsberatung“ an. Die Beschäftigungsberatung erstreckt sich auf alle Handlungsfelder, die sich modernen Unternehmen heute im Bereich des Arbeitsrechts und der Gestaltung betrieblicher Arbeitsbedingungen eröffnen.

- Durch freiwillig erstellte Beschäftigungsbilanzen bringen Unternehmen ihre soziale Verantwortung zum Ausdruck. Soziale Verantwortung heißt hier: Beschäftigung schaffen und sichern. Die Beschäftigungsbilanz gibt Aufschluss über Struktur und Entwicklung der Belegschaft (Qualifikationsprofil, Anteil temporärer Beschäftigung, Mobilität und Flexibilitätskennziffern).

- Die Beschäftigungsbilanz wird als Ansatzpunkt für die Beschäftigungsberatung durch die JobCenter oder KompetenzCenter genutzt.

- Unternehmen mit einer positiven Beschäftigungsentwicklung erhalten einen Bonus in der Arbeitslosenversicherung. Gleiches gilt für Unternehmen, die Arbeitsplätze aktiv sichern und ihre Beschäftigung halten. So werden Anreize zur Beschäftigungsförderung und –sicherung geschaffen.

- Bei der Umsetzung des Bonussystems ist neben einer einfachen, unbürokratischen Messung, die sich an der Entwicklung der Beitragssumme des Unternehmens zur Arbeitslosenversicherung ausrichtet, auf die Unterschiede von Klein- und Mittelunternehmen sowie Großunternehmen zu achten.

Aufbau von PersonalServiceAgenturen (PSA)
Betriebsnahe Weiterbildung - Integration schwer Vermittelbarer

- Die PersonalServiceAgentur (PSA) ist ein wirkungsvolles Instrument zum Abbau der Arbeitslosigkeit. Ziel der PSA ist es, Einstellungsbarrieren zu überwinden und Arbeitslose mit einer neuen Form vermittlungsorientierter Arbeitnehmerüberlassung schnell wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren („Klebeeffekt").

- Als eigenständige Organisationseinheiten erbringen PSA Dienstleistungen für und im Auftrag des [AA-neu]. Sie sind in tarifliche Strukturen eingebunden. Je nach örtlichen Gegebenheiten kann die PSA entweder von anderen Dienstleister, in gemeinsamer Trägerschaft mit Privaten oder vom [AA-neu] als Business Unit in privater Rechtsform betrieben werden. Wo immer möglich, streben [AA-neu] eine Lösung durch Einschaltung Dritter an. PSA stehen im Wettbewerb mit privaten Dritten und kooperieren insbesondere dort, wo private Dienstleister über spezielle Marktkenntnisse verfügen.

- Das JobCenter nimmt weiter die Kernaufgaben der [BA-neu] und zusätzlich die Beratung der bisherigen erwerbsfähigen Sozialhilfeempfänger wahr. Dagegen ist der neue Aufgabenschwerpunkt der PSA die vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung.

- Die Verpflichtung zur Aufnahme einer Beschäftigung in der PSA ergibt sich für den Arbeitslosen gemäß der Regelungen der Neuen Zumutbarkeit. Eine Ablehnung ist mit leistungsrechtlichen Konsequenzen verbunden. Die Entscheidung über die Einstellung von Arbeitslosen obliegt der PSA. Ein Zielgruppenmix wird durch die Vertragsgestaltung mit dem [AA-neu] sichergestellt.

- Arbeitslose sind mit Vertragsabschluss mit der PSA sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Während der Probezeit, die bei Bewährung verkürzt werden kann, erhalten sie einen Nettolohn in Höhe des Arbeitslosengeldes, anschließend den tariflich vereinbarten PSA-Lohn. Wechselt ein Arbeitnehmer in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis, erhält er den dort üblichen Lohn.

- Über die PSA werden Coachingmaßnahmen zur Unterstützung der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt und betriebsnahe Qualifizierungsmaßnahmen ermöglicht.

- Eine PersonalServiceAgentur kann – wie Zeitarbeitsfirmen auch - nur dann effektiv arbeiten, wenn Beschränkungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) nicht gelten. Daher ist eine gesetzliche Aufhebung – unter dem Vorbehalt, dass Tarifverträge abgeschlossen werden – vorzusehen.

Neue Beschäftigung und Abbau von Schwarzarbeit durch „Ich-AG" und „Familien-AG" mit vollwertiger Versicherung Mini-Jobs mit Pauschalabgabe und Abzugsfähigkeit von privaten Dienstleistungen

- Mit den beiden neuen Instrumenten Ich-AG und Mini-Job werden neue Wege zur Bewältigung des Problems der Schwarzarbeit aufgezeigt. Das Konzept der Ich-AG zielt auf die Reduzierung der Schwarzarbeit Arbeitsloser, die Mini-Jobs auf die Reduzierung der Schwarzarbeit bei Dienstleistungen in Privathaushalten.

- Bei der Ich-AG handelt es sich um eine Vorstufe zu einer vollwertigen Selbständigkeit. Arbeitslose erhalten als Anreiz für die Anmeldung einer Ich-AG für drei Jahre Zuschüsse vom [AA-neu], die sich an der Höhe des Arbeitslosengeldes und der vom [AA-neu] entrichteten Sozialversicherungsbeiträge orientieren, zeitlich gestaffelt sind und von der Einkommenshöhe der Ich-AG abhängen.

- Alle Einnahmen der Ich-AG unterliegen einer Pauschalbesteuerung von 10%. Die Verdienstgrenze der Ich-AG liegt bei 25.000 Euro. Es besteht vollen Sozialversicherungspflicht.

- Kleine Unternehmen und Handwerksbetrieben haben die Möglichkeit, die Leistungen der Ich-AG maximal im Verhältnis 1:1 regulärer Arbeitnehmer zu Ich-AG-Inhaber in Anspruch zu nehmen. In Privathaushalten gelten dagegen keine Beschränkungen. Die Familien-AG ist eine Erweiterung auf mitarbeitende Familienmitglieder.

- Um auch solche Einkünfte aus Schwarzarbeit zu legalisieren, die sich nicht zu einer selbständigen Beschäftigung transferieren lassen, wird die Verdienstgrenze für Mini-Jobs für Dienstleistungen in privaten Haushalten auf 500 Euro angehoben und der Beitragseinzug für geringfügige Beschäftigungen vereinfacht. Die Einkünfte unterliegen einer Sozialversicherungspauschale von 10%. Sämtliche von einer Person angemeldeten Mini-Jobs dürfen 500 Euro nicht überschreiten. Die Regelung zu Mini-Jobs gilt für Arbeitslose und Nichterwerbstätige.

- Sowohl Ich-AG und Familien-AG als auch die Mini-Job-Inhaber werden zukünftig vor allem von Privathaushalten beauftragt, die vorher Schwarzarbeiter beschäftigt haben. Daher wird Privathaushalten für die Beauftragung von haushaltsnahen Dienstleistungen die Möglichkeit des Abzugs von der Steuerschuld eingeräumt, so dass sich Schwarzarbeit nicht mehr lohnt.

Personal - Transparentes Controlling - Effiziente IT-Unterstützung aller Prozesse - Organisation und Steuerung - Selbstverwaltung

- Der durch die Vision eingeleitete Wandel und die Neuorientierung der [BA-neu] bedarf eines neuen Leitbildes als Handlungsleitfaden für jeden Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit.

- Die strategische und organisatorische Ausrichtung der [BA-neu] muss ihre Entsprechung in einem neuen Personalkonzept finden.

- Innerhalb der [BA-neu] werden die Beschäftigungsverhältnisse neu gestaltet. Es wird ein einheitliches Dienstrecht eingeführt. Der Umbau erfordert die Ausarbeitung von Übergangsregelungen für alle Mitarbeiter, die u.a. den Kriterien sozialverträglich, finanziell ausgleichend und fair genügen und in einem „BA-Reformgesetz" verankert werden.

- Zukünftig werden die [AA-neu] nicht mehr über eine detaillierte Inputsteuerung (Mittelabfluss als Steuerungsprozess), sondern über vereinbarte oder vorgegebene Ergebnisse gesteuert.

- Die Controllingaufgaben werden künftig ausschließlich von der Zentrale und den [AA-neu] wahrgenommen. Während die Zentrale ihre Aufgaben auf das strategische Controlling fokussiert, wird in den [AA-neu] vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzungen das operative Controlling durchgeführt.

- Die zukünftige IT wird alle Geschäftsprozesse durchgängig unterstützen, eine bundesweit verfügbare und einheitliche Datenhaltung für alle Fachanwendungen gewährleisten sowie einen öffentlichen Zugang zu Informationen und Dienstleistungen der [BA-neu] über Internet (e-government) und Selbstinformationseinrichtungen zur Verfügung stellen.

- Die Aufbauorganisation der [BA-neu] wird künftig zweistufig sein. Mit der Zentrale an der Spitze der Organisation wird neben den [AA-neu] (181), die über die JobCenter den lokalen Kundenbedarf bedienen, in jedem Bundesland ein KompetenzCenter mit eigenständigen operativen Aufgaben im Bereich der Beschäftigungsförderung und Beschäftigungsentwicklung eingerichtet.

- Organe der [BA-neu] sind auf der Bundesebene der Vorstand und der Aufsichtsrat und auf der Ebene der örtlichen [AA-neu] die Geschäftsführung und der Beirat.

Umbau der Landesarbeitsämter zu KompetenzCenter für neue Arbeitsplätze und Beschäftigungsentwicklung Start mit den neuen Bundesländern

- Um das Ziel der Vollbeschäftigung zu erreichen, müssen arbeitsmarkt-, wirtschafts- und sozialpolitische Initiativen koordiniert werden. Daher wird ein neues Instrumentarium geschaffen, das einen wirksameren Beitrag zur Entstehung neuer Arbeitsplätze und zur Entwicklung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten leistet.

- Die Landesarbeitsämter werden deshalb zu KompetenzCenter umgewandelt, deren beschäftigungspolitische Aufgaben steuerfinanziert sind.

- Im Sinne einer Vernetzung von Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik ersetzen KompetenzCenter nicht lokale Initiativen, sondern koordinieren diese auch über Verwaltungsgrenzen hinweg und bieten Ländern, Kommunen, Unternehmen, Kammern komplementäre Lösungen und Ressourcen an. Sie nutzen ihre arbeitsmarktpolitische Kompetenz für folgende Aufgaben:
- Sie sind Hauptansprechpartner für große Unternehmen (Key Account Management), unterstützen die JobCenter bei der Beratung von Klein- und Mittelunternehmen (Beschäftigungsberatung, Unterstützung bei Neuansiedlungen, Wachstumsinitiativen und Existenzgründungsberatung), sind Verbindungsstelle zu Landesregierungen, koordinieren überregionale Qualifizierungsprogramme, betreiben Trend- und regionale Arbeitsmarktforschung.

- Die KompetenzCenter stellen Transparenz am Weiterbildungsmarkt her, indem sie Träger der beruflichen Weiterbildung und deren Angebote zertifizieren. Sie ermitteln drohende Qualifikationsengpässe und konzipieren geeignete Rahmenprogramme.

- Die KompetenzCenter bauen einen Consultingbereich auf, dessen Teams die JobCenter bei der operativen Umsetzung beschäftigungswirksamer Maßnahmen beraten.

- In Regionen mit klarem Profil und einer konsequenten Cluster-Strategie wird eine deutlich höhere Wachstumsdynamik und in der Folge durch Gründung, Ansiedlung und Bestandspflege eine überdurchschnittliche Schaffung von Arbeitsplätzen erreicht. Der Start erfolgt in den neuen Bundesländern, da gerade dort eine zeitnahe forcierte Zusammenarbeit mit den Akteuren der Wirtschaftspolitik zur Entwicklung wachstumsdynamischer Cluster Priorität besitzt.

Finanzierung der Maßnahmen zum Abbau der Arbeitslosigkeit

- Mit dem Konzept des JobFloaters wird die Finanzierung von Arbeitslosigkeit durch die Finanzierung von Arbeit ersetzt. Stellt ein Unternehmen einen Arbeitslosen nach Ablauf der Probezeit dauerhaft ein, erhält das Unternehmen die Option auf ein Finanzierungspaket in Form eines Darlehens. Dieses Angebot gilt für kleine und mittlere Unternehmen sowohl in den alten als auch in den neuen Ländern.

- Der Jobfloater kann allen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, die einen neuen Arbeitsplatz schaffen und über die entsprechende Bonität verfügen.

- Mit einem JobFloater in Höhe von 100 Tsd. EUR (50 Tsd. EUR Förderkredit, 50 Tsd. EUR Nachrangdarlehen) und einer Vergabe für 100 Tsd. Arbeitnehmer pro Jahr ergäbe sich ein Finanzierungsbedarf von 10 Mrd. EUR pro Jahr.

- Die Wirksamkeit der einzelnen Innovationsmodule auf die Senkung der Arbeitslosigkeit lässt sich nicht exakt berechnen. Dennoch lassen sich Bandbreiten grob einschätzen und in plausible Zielgrößen gießen. Im Ergebnis zeigt sich, dass das ehrgeizige Ziel, in den nächsten drei Jahren 2 Mio. Arbeitslose in Lohn und Brot zu bringen, im Bereich dieser Bandbreiten liegt.

- Die Hebelwirkung auf die Reduzierung der Arbeitslosigkeit ist am größten, wenn sie vor allem den Menschen hilft, denen Langzeitarbeitslosigkeit droht. Auf diese Gruppe zielt die PSA. Alle Maßnahmen müssen jedoch ineinander greifen und nicht nur an der Dauer, sondern auch an der Minderung des Arbeitslosenzugangs ansetzen („kein Nachschub für Nürnberg“).

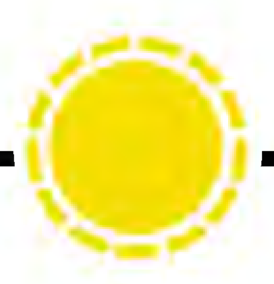
- Eine Senkung der Arbeitslosen um 2 Mio. bringt nach heutigen Maßstäben gerechnet einen Einspareffekt von 19,6 Mrd. Euro bei Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe. Ein Teil dieser Einsparung wird für die Förderung der Beschäftigung in Ich- oder Familien AG und in den PSA verwendet. Weitere Umschichtungen bei den Ausgaben für aktive Arbeitsmarktpolitik zugunsten effektiver Maßnahmen (etwa betriebsnahe Qualifizierung) bringen weitere Effizienzgewinne.

- Die Reduzierung der Arbeitslosigkeit kommt nicht nur den Beitragszahlern, sondern auch allen Steuerzahlern zugute. Zwei Drittel der Einsparungen entfallen auf die Beitragszahler und ein Drittel auf den Steuerzahler. Die Einbeziehung der erwerbsfähigen Sozialhilfeempfänger in die JobCenter und die PSA kommt insbesondere den Kommunen zugute, welche die eingesparten Mittel dringend für beschäftigungsschaffende Investitionen benötigen.

Beitrag der „Profis der Nation" – Masterplan
Projektkoalition folgt Bündnis für Arbeit

- Es ist nicht damit getan, die Lösung des Problems alleine den Politikern, den Gewerkschaften, den Unternehmen oder gar den Arbeitslosen zu überlassen. Vielmehr ist jeder gefordert, sich auf sein spezifisches Können und auf seine Stärken zu konzentrieren und mit anzupacken, wo immer es geht.
- Es sind alle Profis der Nation mit unterschiedlichen Beiträgen gefordert
- 11.000 Vollzeitpolitiker in Bund, Land und Gemeinden
- 90.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeit
- 1,7 Mio. Unternehmerinnen und Unternehmer - Managerinnen und Manager
- 80.000 Funktionsträgerinnen und –träger in den Gewerkschaften - Betriebsräte
- 72.000 Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände
- 1.318.000 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler
- 1.868.000 Lehrkräfte an Schulen, Erzieherinnen und Erzieher, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen
- 53.000 Geistliche
- 545.000 Vereine
- 89.000 Journalistinnen und Journalisten
- 260.000 Künstler
- 60.000 Verantwortliche der sozialen Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege
- 800.000 Arbeitsloseninitiativen und Selbsthilfegruppen
- Mit der Allianz der Profis wird eine Koalition für ein flächendeckendes Netzwerk von konkreten Projekten gebildet.
- Die Arbeitslosigkeit wird durch ein Mosaik von Projekten in vielen Bausteinen in ganz Deutschland abgebaut.

Herausforderung



Arbeitslose gesamt

4.000.000

3.000.000

2.000.000

1999 2000 2001 2003 2004

·/· 2 Mio. Arbeitslose in 3 Jahren

16.08.2002
11:00 Uhr

31.12.2005

Die Herausforderung

Bekämpfung der Arbeitslosigkeit als vorrangige Aufgabe der Gesellschaft

Das Ziel der Vollbeschäftigung kann nur durch einen übergreifenden beschäftigungspolitischen Ansatz erreicht werden. Die bloße Konzentration auf die Vermittlung kann das Problem nicht lösen. Doch auch jenseits der Politik muss die Gleichgültigkeit der Gesellschaft gegenüber dem Phänomen der Massenarbeitslosigkeit vertrieben werden. Arbeitslosigkeit belastet nicht nur die unmittelbar Betroffenen. Die weitreichenden Folgen treffen alle, weil Entwicklungspotenziale für heutige und zukünftige Generationen vergeudet werden.

Derzeit sind rund vier Millionen Menschen arbeitslos gemeldet; dazu kommen noch etwa eine Million Teilnehmer an Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Dies führt zu einer Größenordnung von mehr als fünf Millionen arbeitsuchenden Menschen. Die Zahl von gegenwärtig knapp 550.000 arbeitslosen Menschen unter 25 Jahren und ein deutlicher Anstieg gegenüber dem Vorjahr machen deutlich, wie sehr diese Personengruppe von der konjunkturellen Abschwächungen betroffen ist. Die vielfältigen Fördermaßnahmen allein reichen nicht aus, um Jugendarbeitslosigkeit zu vermeiden.

Arbeitslosigkeit betrifft nicht alle gesellschaftlichen Gruppen gleichermaßen. Menschen mit geringer Qualifikation sind deutlich häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen. Auch die regionalen Unterschiede sind eklatant: In einigen Regionen herrscht nahezu Vollbeschäftigung, in anderen ist mehr als jeder fünfte Arbeitswillige ohne Beschäftigung. Besonders schwierig ist die Lage in den strukturschwachen Regionen Ostdeutschlands.
Jährlich werden über 70 Mrd. Euro für die aktive Arbeitsmarktpolitik, Lohnersatzleistungen und die Sicherung des Lebensunterhalts für arbeitslose Menschen aufgewandt (Bundesanstalt für Arbeit : 54 Mrd. Euro; Bund für Arbeitslosenhilfe: 13 Mrd. Euro; Kommunen für Sozialhilfe: 5 Mrd. Euro). Damit stößt die Belastung der öffentlichen Haushalte - hier insbesondere der Kommunen - an ihre Grenzen. Gleichzeitig stellen die hohen Lohnnebenkosten eine deutliche Hürde für mehr Beschäftigung dar.

Die wenigen Zahlen zeigen die Größenordnung der gesellschaftlichen Herausforderung. Vor diesem Hintergrund hat die Kommission Reformvorschläge mit größtmöglicher Hebelwirkung entwickelt. Es handelt sich um Konzepte zur schnelleren Besetzung vorhandener offener Stellen und zur Modernisierung der Bundesanstalt für Arbeit. Die Kommission beschreitet neue Wege (z.B. mit der Ich- und Familien-AG und der PersonalService-Agentur) und verknüpft die einzelnen Module zu einem Gesamtkonzept. Zudem werden alle gesellschaftlichen Kräfte in einer Projektkoalition gebündelt, um die Stärken des Wirtschafts- und Sozialstandorts Deutschland weiter zu entwickeln, die unbestreitbar hohe Leistungsbereitschaft der Menschen zu fördern und notwendige Reformen zügig voran zu bringen.

Im Fokus stehen die Schaffung neuer Arbeitsplätze und damit verbunden die Erschließung von zusätzlichen Beschäftigungsmöglichkeiten.

Rahmenbedingungen für mehr Beschäftigung

Anpassungsprozesse der Weltwirtschaft

Die Weltwirtschaft befindet sich gegenwärtig in einer schwierigen Phase mit gravierenden Anpassungsprozessen. Globalisierung, europäische Integration und Übergang zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft werden häufig zu sehr als Bedrohung statt als Chance erkannt. Wirtschaftliche Impulse sind derzeit nicht aus dem Ausland zu erwarten. Wachstumssteigernde Reformen müssen bei der Binnenwirtschaft und dem Ausbau des Dienstleistungssektors ansetzen.

Bürokratieabbau und Flexibilität

Verantwortungsbewusstes politisches Handeln erfordert die kontinuierliche und kritische Überprüfung, inwieweit rechtliche Regelungen und Verordnungen notwendig sind oder Hemmnisse für schnelleres Wachstum darstellen. Zudem muss das Verwaltungshandeln effektiviert und beschleunigt werden. Bürokratieabbau muss vorangetrieben und durch bürgerfreundliche Dienstleistungen ersetzt werden. Gesetze und Verordnungen sind dazu in dem erforderlichen wie tragbaren Umfang zu reduzieren.

Strukturschwache Regionen und Sondersituation Ost

Die gegenwärtige Situation in Ostdeutschland stellt Wirtschaft und Gesellschaft vor erhebliche Herausforderungen. Trotz großer wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischer Anstrengungen ist es auch in den letzten Jahren nicht gelungen, die besonders hohe Arbeitslosigkeit zu verringern. Insbesondere die stark steigende Arbeitslosigkeit von jungen Menschen, die signalisiert, dass hier geburtenstarken Jahrgängen zu einem erheblichen Teil der Einstieg in dauerhafte Erwerbsarbeit nicht gelingt, ist besorgniserregend.

Die Entwicklung in den neuen Bundesländern zeigt deutlich die Grenzen der aktiven Arbeitsmarktpolitik auf, die trotz massivem Mitteleinsatz nur begrenzt Wirkungen erzielen kann. Zentrales Handlungsfeld ist die Erschließung von neuen Beschäftigungsmöglichkeiten durch die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze.

Klare Förderstrategien, die bessere Verzahnung der Konzepte und beschäftigungswirksame Ausrichtung der unterschiedlichen Politikbereiche bieten ebenso Optimierungsmöglichkeiten wie die Vernetzung der Aktivitäten der lokalen Akteure. Stärker als bisher sind für besonders strukturschwache Regionen Prioritäten zu setzen. Insbesondere den kleinen und mittleren Unternehmen, die für Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsaufbau von herausragender Bedeutung sind, kann durch ein neues Finanzkonzept der Zugang zum erforderlichen Kapital in Form von zinsgünstigen Darlehen erleichtert werden. Regionale Beschäftigungs- und Wachstumsimpulse können insbesondere in Ostdeutschland, aber auch in anderen strukturschwachen Regionen durch den Ausbau der öffentlichen Infrastruktur (z.B. Abwassersysteme, Krankenhäuser, Schulen, Kindergärten, Sport und Kultureinrichtungen) gegeben werden. Hier ist zu prüfen, wie den Kommunen die dafür erforderlichen Mittel zugänglich gemacht werden können.

Belastung des Faktor Arbeit

Volkswirtschaftlich ist Beschäftigung ein zentraler Hebel für die Finanzierung der sozialen Sicherung. Zu einem erheblichen Teil ist diese beitragsfinanziert und somit lohnsummenorientiert. Die Beitragsbelastungen haben bereits heute die Grenze des Tragbaren erreicht und würden ohne korrigierende Maßnahmen weiter steigen. Weitere wesentliche Reformen sind deshalb in den gesamten Sozialsystemen notwendig, um auf Dauer die Belastung des Faktors Arbeit nachhaltig zu reduzieren.

Gelingt es, die Arbeitslosigkeit spürbar und nachhaltig abzubauen, kann nicht nur der Beitragssatz zur Arbeitslosenversicherung gesenkt werden. Ein hoher Beschäftigungsstand kann auch langfristig dadurch gehalten werden, indem das inländische Erwerbspersonenpotenzial möglichst umfassend erschlossen, die Beschäftigungsstruktur verbessert sowie altersgerechte Arbeitsplätze angeboten werden. Dazu ist es auch erforderlich, in allen Teilen der Bevölkerung ein neues Verständnis von Lebensarbeitszeit und lebenslangem Lernen zu verankern.

Die Lösungsansätze der Kommission

Die Leitgedanken für das Konzept:

Mut zu Reformen und „Tempo“ sind erforderlich: Kurzfristige Wirksamkeit wird mit langfristiger Perspektive verbunden. Ziel ist eine Reform mit Pragmatismus und klaren Entscheidungen. Positive Erfahrungen aus dem Ausland haben dabei Vorbildfunktion.

Die Vorschläge der Kommission werden in einem Phasenmodell umgesetzt. Kurzfristig erfolgt eine Fokussierung auf wichtige Module der Kommission. Diese werden mittelfristig weiter ergänzt und erweitert. So kann ein kontinuierlicher Reformprozess kurzfristige Wirkung und langfristige Optimierung sowie die Anpassung an die Dynamik der Märkte und die politischen Notwendigkeiten gewährleisten. Langfristig werden weitere grundlegende Reformen auf den Weg gebracht.

Schwerpunkte der Kommissionsvorschläge

1. Chancen für mehr Arbeit

Die Schattenwirtschaft hat eine geschätzte Größe von bis zu 300 Mrd. EUR erreicht. Dieses Volumen ist der Steuer- und Sozialversicherungslast entzogen. In Deutschland existieren rund fünf Millionen Vollzeitstellen in der Illegalität. Im Bereich der privaten Haushaltshilfen stehen rund. 40.000 gemeldete ca. 3,3 Mio. tatsächlichen Beschäftigungsverhältnisse gegenüber.

In einem Gesamtkonzept hat die Kommission Vorschläge entwickelt, Potenziale an Arbeit aufzudecken und die Schwarzarbeit „zu legalisieren“. Es wurden Atmungsinstrumente für Unternehmen entwickelt, die auch insbesondere für Kleinstunternehmen und den Mittelstand interessant sind. Dienstleistungen werden ausgebaut, neue Finanzierungsinstrumente geschaffen sowie Investitionen ermöglicht.

a. Selbständigkeit und Flexibilisierungsinstrumente mit besonderem Fokus für KMU

Gründungen sind entscheidend für die Anpassungs- und Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft: Durch Gründungen erfolgt die nachhaltigste Schaffung von Arbeitsplätzen. Regionen mit höheren Gründungsaktivitäten zeigen ein wesentlich stärkeres Wirtschaftswachstum und niedrigere Arbeitslosenquoten. Die großen Differenzen in den Gründungsbemühungen der einzelnen Regionen (bis zu Faktor 1:5) bestätigen, dass hier noch ein erhebliches Wachstumspotenzial besteht. Über die „Ich- und Familien-AG“ werden Gründungen erleichtert.

Für Unternehmen werden neue Möglichkeiten der Kapazitätserweiterung „Atmungsinstrumente“ (z.B. für das Handwerk) geschaffen. In Zusammenarbeit mit den Selbständigen können Unternehmen sowohl ihre Kapazitäten „atmen“ lassen, als auch ihre Attraktivität gegenüber den Kunden verstärken. Zeitarbeit kann den Arbeitsmarkt weiter flexibilisieren und vorhandene Beschäftigungspotenziale ausschöpfen. Mit der PersonalServiceAgentur werden der Kündigungsschutz neutralisiert und die Nachfrage nach Arbeitskraft erhöht.

Ein besonderer Fokus der Kommissionsarbeit liegt auf kleinen und mittelständischen Unternehmen, die die neuen Instrumente besonders gut nutzen können. Quantitativ repräsentieren rund 3,3 Mio. kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland fast 50% aller Bruttoinvestitionen und fast 60% der Bruttowertschöpfung. 70% aller Arbeitnehmer sind im Mittelstand beschäftigt und 80% aller Lehrlinge werden im Mittelstand ausgebildet

b. Dienstleistungen - ein Feld mit hohem Beschäftigungspotenzial

70% der Vermittlungen gehen in den Bereich der Dienstleistungen für Private und für Unternehmen sowie in den Handel. In Deutschland ist ein erhebliches Potenzial an Dienstleistungen aller Lohngruppen in verschiedenen Berufen unerschlossen. Private Dienstleistungen werden in größerem Umfang und legaler Form jedoch nur nachgefragt, wenn die Kosten in einem verträglichen Verhältnis zu dem verfügbaren Einkommen stehen. Dies ist heute oftmals nicht der Fall. Als Folge entstehen die Beschäftigungsverhältnisse in der Schattenwirtschaft.

Kurzfristig kann Schwarzarbeit über Anreize - steuerliche Abzugsfähigkeit der Kosten privater Dienstleistungen - sowie über strikte Sanktionen unattraktiv gemacht, und ein erhebliches Beschäftigungspotenzial erschlossen werden.

Die „Ich- und Familien-AG“ sowie die „Mini-Jobs“ bieten einen attraktiven Rahmen für die Erbringung der Dienstleistungen. Es gibt auch ein Recht auf einfache Arbeit. Viele Menschen wollen oder können nicht weiter qualifiziert werden.

c. Neue Wege der Finanzierung

Die Kapitalbildung kleiner und mittlerer Unternehmen wird über die Förderung von Risiko und Venturekapital sowie über Gewinn und Kapitalbeteiligungen verstärkt. Mögliche Maßnahmen sind eine Erhöhung der Eigenkapitalquote, eine Verbesserung der Liquiditätssituation, eine Erleichterung der Fremdfinanzierung sowie eine Stärkung der Investitionskraft der Kommunen mit Effekt für das örtliche Handwerk.

Der JobFloater bietet neue Finanzierungsmöglichkeiten: Unternehmen erhalten ein Eigenkapital ähnliches Darlehen, das der Mitarbeiter mitbringt. So kann eine Kapazitätserweiterung mit neuen Finanzmitteln erfolgen.

Die Beschäftigungsbilanz führt als Bonussystem für Unternehmen in einem ersten Schritt zu sinkenden Lohnnebenkosten und vermindert den „Nachschub für Nürnberg".

2. Neue Wege in die Arbeit (Dynamisierung des Arbeitsangebots)

Die Reformvorschläge der Kommission bieten Arbeitsuchenden neue Wege in die Arbeit: Alle Erwerbsfähigen werden in JobCenter betreut, die PSA gibt Arbeitsuchenden neue Wege vor, Gründungen werden mit der Ich- und Familien-AG vereinfacht und eine attraktive Regelung für Mini-Jobs geschaffen.

a. Betreuung aller Erwerbsfähigen im JobCenter

Die neue BA steht den Kunden mit ihren JobCenter vor Ort proaktiv mit den entsprechenden Ressourcen zur Verfügung: Sie ist in ihrer neuen Ausprägung für alle Erwerbsfähigen zuständig, d.h. auch für alle arbeitsfähigen Sozialhilfeempfänger. Alle Akteure (z.B. Vertreter des Sozial- und Jugendamts) werden verzahnt, um Schnittstellen zu vermeiden. Die JobCenter sind gleichzeitig für die Betreuung der Arbeitgeber zuständig. Durch diese doppelte Kundenorientierung kann optimaler Service gewährleistet werden.

Mit der familienfreundlichen Quick-Vermittlung erfolgt eine Orientierung an der Familiensituation, den Einzelpersonen und lokalen Gegebenheiten. Deutliches Einfordern von Selbstinitiative und Mobilität kann nachhaltig Arbeitsangebot freisetzen – „Neue Zumutbarkeit und Freiwilligkeit".

Jugendliche erhalten besondere Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Eingliederung. Über das AusbildungsZeit-Wertpapier wird der Zugang zu Ausbildungsplätzen und Weiterbildungsmaßnahmen erleichtert. Gleichzeitig werden ältere Arbeitslose zur Aufnahme einer Tätigkeit motiviert bzw. auf eigenen Wunsch aus der Betreuung der JobCenter herausgenommen BridgeSystem.

b. Neue Möglichleiten durch Zeitarbeit in der PersonalServiceAgentur

Durch die vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung können Arbeitnehmer spezifisch in Arbeit geführt werden. Im europäischen Vergleich ist der Markt für Zeitarbeit in Deutschland unterentwickelt. Hier besteht ein hohes Beschäftigungspotenzial. Unter der Bedingung von Tarifverträgen wird der Markt für Zeitarbeit dereguliert. Es erfolgt eine enge Kooperation der JobCenter mit den PersonalServiceAgenturen und mit privaten Zeitarbeitsunternehmen.

Ein Arbeitsplatz in der PSA wird nach den gleichen Zumutbarkeitskriterien bewertet, wie ein sonstiger Arbeitsplatz. Entsprechend wird verstärkt Arbeit eingefordert.

Die PSA bietet dabei auch eine besondere Betreuung zur Integration von Schwervermittelbaren. Sie bietet zudem für vormals Arbeitslose Qualifikationsmöglichkeiten unter „realen Bedingungen“ des Arbeitslebens.

c. Förderung von Gründungen

Deutschland liegt beim Gründerklima im Staatenvergleich auf einem hinteren Rang. Die Bereitschaft zur Selbständigkeit ist in Deutschland mit rund 10% dennoch relativ stark.

Der erste Schritt in die Selbständigkeit sollte leicht machbar und lohnend sein, auch für Arbeitslose. Allerdings scheitert die Initiative häufig an mangelnden Unterstützung des Gründers insbesondere in Beratung und Finanzierung. Die Ich- und Familien-AG vereinfachen Gründungen und bieten so neue Möglichkeiten.

3. Die neue BA

Die Bundesanstalt für Arbeit bietet in ihrer neuen Rolle den geeigneten Rahmen für die Umsetzung. Die Steuerung erfolgt durch die Zentrale, die lokalen Einheiten sind weitgehend eigenverantwortlich tätig. JobCenter stellen die Kundenorientierung in den Vordergrund, KompetenzCenter leisten eine regionale Verzahnung der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik.

a. Zentrale zur Unterstützung der lokalen Einheiten

Dezentrale Handlungsspielräume und Verantwortung sind entscheidend für den Erfolg aller Maßnahmen, die zentral unterstützt werden - das System der Selbstverwaltung wird umgebaut. Moderne Steuerungsinstrumente, transparentes Controlling und eine effiziente IT-Unterstützung der Prozesse werden ausgebaut. Die Fachhochschule wird nach außen geöffnet.

Die zukünftige Arbeitsmarktstatistik umfasst alle Erwerbsfähigen. Die PersonalServiceAgenturen und das BridgeSystem führen weder zu Aus- noch zu Umbuchungen, es erfolgt eine exakte und für die Öffentlichkeit transparente Erfassung, es gelten Ehrlichkeit und Transparenz.

b. JobCenter - Kundenorientierung im Vordergrund

Die JobCenter sind durch den doppelten Kundenauftrag geprägt. Sie bieten sowohl dem Arbeitgeber sowie allen Erwerbssuchenden eine optimale Betreuung.

Alle Ressourcen werden zusammengefasst und ganzheitlich organisiert. Die JobCenter verfügen über eine hohe dezentrale Verantwortung und es erfolgt eine Einbindung der lokalen Kompetenz, um Verschiebebahnhöfe zu vermeiden.

Die Erhöhung der Geschwindigkeit wird durch eine Standardisierung der Prozesse und Konzentration auf die Kernaufgaben erreicht. Die Finanzleistungen werden neu geordnet, vereinfacht und zukünftig über eine „Signaturkarte“ abgewickelt.

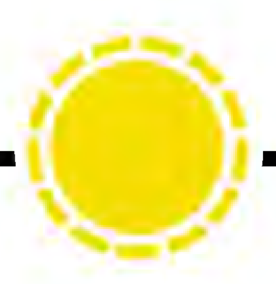
c. KompetenzCenter - Regionale Verzahnung von Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik

Die Landesarbeitsämter werden zu KompetenzCenter für neue Arbeitsplätze ausgebaut. Die neue BA wandelt sich somit noch stärker hin zum agierenden Gestalter und bietet ihren eigenen Mitarbeitern die entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten. Der Start erfolgt in den neuen Bundesländern.

Landesregierungen, Kommunen, Unternehmen, regionale Einrichtungen der Kammern bzw. der Wirtschaftsförderung etc. erarbeiten auch über bestehende Verwaltungsgrenzen hinweg Regionalstrategien und verfolgen diese in voller Konsequenz.

In Regionen mit einem klaren Profil und einer konsequent umgesetzten Strategie wird eine deutlich höhere Wachstumsdynamik und in Folge eine überdurchschnittliche Schaffung von Arbeitsplätzen erreicht.

Neue Arbeitsmarktpolitik



Leitidee

Eigenaktivität auslösen
Integrationsziel selbst verfolgen

Sicherheit einlösen
- Beratung
- Betreuung
- Absicherung

Markt-orientierung

Mobilität der Arbeitnehmer unterstützen

Training und Qualifizierung am Bedarf orientieren

Zeitarbeit Potentiale nutzen

Existenzgründer unterstützen

Kunden-orientierung

informieren

beraten

betreuen

Reduzierung gesetzlicher Vorgaben

Leistungen vereinfachen

weniger Regelungen

Neue Arbeitsmarktpolitik

Die neue Leitidee: Eigenaktivitäten auslösen – Sicherheit einlösen

Der Grundsatz „Fördern und Fordern“ sowie „keine Leistung ohne Gegenleistung“ erhält im Sinne der Neuausrichtung der Arbeitsförderungspolitik zu einer aktivierenden Arbeitsmarktpolitik eine neue Akzentuierung, die im Begriff „Eigenaktivitäten auslösen – Sicherheit einlösen“ zum Ausdruck kommt. „Fördern und Fordern“ entspricht der Erwartungshaltung des Versicherers an den Versicherten, den materiellen und nichtmateriellen Leistungen des Arbeitsamtes im Sinne der Schadensminderungspflicht durch ein angemessenes, zielführendes Verhalten zu begegnen (Bewerbungen, Angebote zu Vorstellungsgesprächen annehmen, tatsächliche Teilnahme an Maßnahmen, Annahme zumutbarer Stellenangebote).

„Eigenaktivitäten auslösen – Sicherheit einlösen“ beinhaltet demgegenüber ein aktivierendes Angebot und Versprechen:

- **Eigenaktivitäten auslösen**:
  Dem Arbeitslosen werden Wahl- und Handlungsoptionen dargestellt, die ihn befähigen, Entscheidungen über seine weiteren Beschäftigungsperspektiven zu treffen. Die angebotenen Dienstleistungen setzen ihn in die Lage, selbst im Sinne des Integrationszieles tätig zu werden (von der Übernahme einer Zeitarbeit und der Teilnahme an einer Weiterqualifizierung bis hin zu Annahme einer Beschäftigung, die ein höheres Maß an Mobilität im Sinne der Neuen Zumutbarkeit erfordert).

- **Sicherheit einlösen**:
  Im Gegenzug hilft ihm das integrierte System der Beratung, Betreuung und materiellen Absicherung, diese Handlungsoptionen wahrzunehmen, auftretende Probleme und Belastungen zu bewältigen und individuelle Lösungen der Integration in Beschäftigung zu finden.

Stellt der Grundsatz „Fördern und Fordern“ aus der Versicherungslogik heraus die Förderleistung in den Vordergrund und verbindet sie mit Sanktionen bei regelwidrigem Verhalten, so betont „Eigenaktivitäten auslösen – Sicherheit einlösen“ in erster Linie die eigene Integrationsleistung des Arbeitslosen, die durch das Dienstleistungs- und Förderangebot gestützt und abgesichert wird.

Dieser Grundsatz soll die neue Qualität der Dienstleistungsbeziehung des [AA-neu] sowohl im Zusammenhang der aktivierenden Maßnahmen als auch bei den Geldleistungen zur Einkommenssicherung bestimmen. Er geht gleichzeitig einher mit einer neuen Bestimmung der individuellen Wahlfreiheit zwischen unterschiedlichen Optionen wie auch zwischen der grundsätzlichen Annahme des Integrationsangebotes und der Entscheidung für persönliche Alternativen außerhalb des Beschäftigungssystems, wobei einmal erworbene Ansprüche aus der Versicherung erhalten bleiben.

Präventiv handeln

Arbeitslosigkeit stigmatisiert Menschen und erschwert ihre Rückkehr ins Arbeitsleben. Je länger der Zustand der Arbeitslosigkeit dauert, desto schwieriger und teurer wird der Wiedereinstieg. Arbeitslosigkeit muss bekämpft werden, bevor sie entsteht. Präventive Arbeitsmarktpolitik baut Brücken und erleichtert Übergänge zwischen Arbeits-, Bildungs- und Erziehungszeiten, damit individuelle Beschäftigungsfähigkeit erhalten, erneuert und Chancengleichheit verwirklicht werden.

Aktivierende Arbeitsmarktpolitik orientiert sich daher zukünftig am Prinzip der „Übergangsarbeitsmärkte“. Übergangsarbeitsmärkte wirken präventiv. Sie ermöglichen es, in sozial abgesicherter und koordinierter Weise zwischen verschiedenen Arbeitsverhältnissen - Voll- und Teilzeit, Erwerbs- und Familienarbeit, Aus- und Weiterbildung und Erwerbsarbeit, selbständiger und abhängiger Beschäftigung - zu wechseln oder verschiedene Arbeitsformen je nach individueller Lebenslage zu kombinieren. Von Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen können ohne den Makel individueller und isolierender Arbeitslosigkeit in neue Beschäftigung finden.

International erfolgreiche Instrumente für Übergangsarbeitsmärkte sind:

- Nachqualifizierung von nicht oder gering qualifizierten Beschäftigten zur vorbeugenden Vermeidung von Qualifikationsengpässen
- Jobrotation (Weiterbilden und Einstellen)
- Aktive Sozialplanmaßnahmen, Transfergesellschaften und Arbeitsstiftungen
- Ausbau und Effektivierung der Überbrückung in Selbständigkeit
- Zuschüsse für qualifizierende Einarbeitung und Lohnausgleich bei zeitweiser Verkürzung der Arbeitszeit
- Arbeitsplatzanpassungen für Ältere oder leistungsgeminderte Beschäftigte anstelle einseitiger Aussteuerung und Frühverrentung

Die Neuorientierung am Prinzip der Übergangsarbeitsmärkte wird langfristig Folgen für die Finanzierung der Arbeitsmarktpolitik haben. Ein stärkerer Fokus auf präventive Maßnahmen für erwerbstätige Menschen erfordert die konsequente Weiterentwicklung der Arbeitslosenversicherung zur „Beschäftigungsversicherung“. Sie versichert nicht nur den „worst case“ der Arbeitslosigkeit, sondern auch Einkommensrisiken durch (riskante) Übergänge zwischen verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen während des Erwerbsverlaufs. Sie unterstützt so die Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Flexibilität beim Arbeitsplatz-, Berufs- und Ortwechsel.

Wichtige Elemente einer solchen Beschäftigungsversicherung werden langfristige, verzinsliche und kreditfähige Arbeitszeit-, Mobilitäts- und Bildungskonten sowie flexible Anwartschaften in der Rentenversicherung sein. Solche Konten eröffnen auch den Gewerkschaften und Arbeitgebern neue Möglichkeiten zur tarifpolitischen Gestaltung. Die Bildungskonten können beispielsweise mit tariflichen Leistungen (z.B. über Tariffonds) verbunden werden. Denkbar wäre, Lohnerhöhungen teilweise in Form von Einzahlungen auf Bildungskonten zu gestalten (Investivlöhne). Individuelles Ansparen auf Bildungskonten könnten darüber hinaus – vor allem für benachteiligte Zielgruppen des Arbeitsmarktes – durch Steuermittel gefördert werden.

Bei der gegenwärtig hohen Arbeitslosigkeit ist eine Beschäftigungsversicherung kaum finanzierbar. Dennoch müssen die Weichen für eine zunehmend präventiv ausgestaltete Arbeitsmarktpolitik bereits heute gestellt werden.

Instrumente neu ausrichten

Kundenorientierung

Die aktivierenden Maßnahmen der Integrationsförderung müssen

- auf die Herausbildung einer an *konkreten* Beschäftigungsmöglichkeiten orientierten Qualifikation und Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet sein
- durch effektives Kundenstrommanagement auf förderungsbedürftige Arbeitnehmer konzentriert werden
- an den in der Eingliederungsvereinbarung festgelegten Bedarfen des einzelnen Arbeitslosen ansetzen
- stärker proaktiv und präventiv ausgerichtet sein
- nachsorgend die Stabilität einer neuen Beschäftigung stützen

Alle Maßnahmen der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik richten sich am Grundsatz aus, dem Arbeitsuchenden zielführende Handlungsoptionen zu eröffnen und seine Eigenaktivitäten auszulösen bzw. zu verstärken. Das [AA-neu] stützt ihn hierbei durch individuell zugeschnittene Betreuung.

Hierfür ist eine möglichst genaue Kenntnis des jeweiligen Kunden (Berufs- und Erwerbsverlauf, soziales, geografisches, funktionales und materielles Mobilitätspotenzial, Erwerbs- und Berufsinteressen, Qualifizierungs- und Betreuungsbedarf) und des für ihn in Frage kommenden Marktsegmentes (Betriebsstrukturen und Beschäftigungspolitik, Stellenprofile und Beschäftigungspotenzial, Qualifikations- und Arbeitskräftebedarfe) erforderlich.

Die aktivierenden Maßnahmen zur Integrationsförderung werden auf diejenigen Arbeitnehmer konzentriert, deren Beschäftigungsfähigkeit und -chancen beschränkt bzw. beeinträchtigt sind.

Dies sind insbesondere Arbeitslose:

- die ein beträchtliches Risiko tragen, keine oder nur eine unterwertige Beschäftigung zu finden
- die mit der im konkreten Falle angebotenen Förderung voraussichtlich eine Beschäftigung schneller oder eine höherwertige bzw. nachhaltige Beschäftigung finden können

Das systematische Identifizieren der Förderungsbedürftigkeit auf der Basis von Profiling und Eingliederungsvereinbarung macht zielgruppen- und segmentspezifische Instrumente überflüssig. Die aktivierenden Maßnahmen richten sich ausschließlich am jeweiligen Bedarf aus. Auf Arbeitnehmer-, aber auch auf Arbeitgeberseite, sind die Bewältigung beschäftigungshemmender Faktoren und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

die Ziele. Dieser Aufgabe stellt sich das [AA-neu] durch präventive, proaktive, begleitende und nachsorgende Interventionen.

Die Intensität der aktivierenden Maßnahmen steigt mit der zunehmenden Betreuungsnotwendigkeit. Zielführend sind daher Modelle, die Kunden nach ihrem Betreuungsbedarf einordnen:

- Bei Kunden mit hohem Vermittlungspotenzial stehen die Selbstinformations- und Selbstbedienungseinrichtungen im Mittelpunkt.

- Bei Kunden mit Beratungsbedarf stehen zur Wahl insbesondere Mobilitätshilfen, um Anreize für eine intensiviertes und erweitertes Suchverhalten zu schaffen, PersonalServiceAgenturen und gewerbliche Zeitarbeit, um die Verfügbarkeit zu erhöhen, sowie bedarfsgerechte Qualifizierung für ein Berufs- oder Beschäftigungsfeld mit Arbeitsnachfrage oder gezielt für einen in Frage kommenden Arbeitgeber.

- Betreuungskunden, insbesondere Langzeitarbeitlose oder von Langzeitarbeitslosigkeit Bedrohte mit eingeschränkter Beschäftigungsfähigkeit erhalten maßgeschneiderte Eingliederungspläne auf der Grundlage eines Profilings. Hierzu bedient sich das [AA-neu] auch professioneller Dienstleistungen Dritter (z.B. Maatwerk). Ein teilweiser Ausgleich von Einkommensverlust durch Ansprüche aus der neuen Lohnversicherung ergänzen für Ältere das Spektrum der aktivierenden Maßnahmen. Hinzu kommt das flankierende Betreuungsangebot im JobCenter.

Soweit Beschäftigungsmöglichkeiten in der PSA nicht bestehen, kann in einer Übergangsphase in strukturschwachen Regionen und für Menschen, die den steigenden Anforderungen des Arbeitsmarktes nicht gewachsen sind, öffentlich geförderte Beschäftigung eine Alternative zur Arbeitslosigkeit sein.

Der Grundsatz „Eigenaktivitäten auslösen – Sicherheit einlösen“ als Leitorientierung für die Gestaltung der Dienstleistungsbeziehung beinhaltet verhaltensstützende Maßnahmen und schließt verhaltensbeeinflussende Maßnahmen zur Sicherung des Erfolges der vereinbarten und eingeleiteten Schritte nicht aus. Das Instrument des Eingliederungsplanes hält das Ergebnis einer gemeinsam getroffenen Klärung der zielführenden Aktivitäten und Maßnahmen fest. Der Eingliederungsplan ist beiderseits verbindlich und hat den Charakter einer Zielvereinbarung. Für den Fall der selbstverschuldeten und wiederholten Verletzung der Vereinbarungen im Eingliederungsplan stehen künftig differenziertere und situationsgerechtere Formen der Einflussnahme auf das Verhalten des Arbeitslosen als die bisher rigide und wenig angewandte Sperrzeitregelung zur Verfügung.

Um das integrationsförderliche Verhalten bei Arbeitslosen mit instabiler Integrationsorientierung sowohl während einer Qualifizierungsmaßnahme als auch bei Aufnahme einer Beschäftigung zu stützen, ist eine vorbereitende,

begleitende und nachgehende Betreuung unverzichtbar (siehe auch Good-Practice-Modell „Plus-Lohn“ in Duisburg).

In besonderen Fällen kann (z.B. wenn die Integrationsmaßnahme den Charakter einer Aufstiegsfortbildung hat; wenn ein besonderer betriebsspezifischer Qualifizierungsbedarf bedient wird) eine angemessene Kostenbeteiligung des Arbeitslosen bzw. des Arbeitgebers vereinbart werden.

Marktorientierung

Unternehmen sind ein strategisch wichtiger Kunde. Ihnen kommt daher besondere Aufmerksamkeit und besonderer Service zu. Um Beschäftigungswirkungen zu erzielen, orientieren sich Maßnahmen zur Integrations- und Beschäftigungsförderung am Bedarf der Unternehmen und am Markt.

Auch auf der Arbeitgeberseite wird mehr Verbindlichkeit angestrebt. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Feststellung des künftigen Qualifikationsbedarfs als auch hinsichtlich der Angaben zu aktuellen Tätigkeitsprofilen ihrer Belegschaften, Arbeitszeit und Höhe des Arbeitsentgeltes sowie der frühzeitigen Meldung offener Stellen.

Zielführend für Effizienz und Effektivität der Instrumente ist die Vorschaltung aussagefähiger und regionalisierter Qualifikationsanalysen. Dies stellt eine klare Ausrichtung auf den ersten Arbeitsmarkt sicher und verringert Mitnahmeeffekte.

Eine stärkere Markt- und Bedarfsorientierung bedeutet im Einzelnen:

- Unterstützen der Mobilität der Arbeitsuchenden durch Mobilitätshilfen und Anreize für Arbeitgeber zur Überwindung der Einstiegshürden und zur Integration von Geringqualifizierten (kostengünstige Probezeit und Neutralisieren des Kündigungsschutzes durch das Arbeitskräfteangebot seitens PSA gegenüber den Unternehmen). Ziel: Ausgleich des regionalen Mismatch.

- Ausrichten der Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen auf die (Wieder-)Erlangung der Vermittlungsfähigkeit; kürzere, betriebsnahe und modular ausgestaltete Weiterbildung in Verbindung mit Betriebspraktika. Ziel: Ausgleich des qualifikatorischen Mismatch.

- Nutzung der Potenziale der Zeitarbeit durch PersonalServiceAgenturen. Ziel: Erschließen der latenten Arbeitsnachfrage im Bereich partieller Arbeitsmärkte.

- Beratungsgutscheine für Gründungsberatung und zentrale Koordinierungsstellen zur Verzahnung der Angebote der regionalen Akteure bei den KompetenzCenter. Ziel: Effektivierung des Angebots für Existenzgründer.

Gesetzliche Vorgaben reduzieren und Regelsteuerung zurücknehmen

Die heutigen gesetzlichen Regelungen der Arbeitsförderung sind gekennzeichnet durch eine Vielzahl einzelner auf Zielgruppen zugeschnittener Instrumente mit sehr differenzierten Detailregelungen und Durchführungsanweisungen.

Damit die Vermittler ihren unternehmerischen Dienstleistungsfunktionen zukünftig besser gerecht werden können, sind erforderlich:

- höhere Flexibilität und mehr Gestaltungsspielräume vor Ort
- konsequente Ausrichtung am Bedarf der Arbeitsuchenden und der Unternehmen in der jeweiligen Region
- mehr Transparenz für alle Beteiligten und ein geringerer Verwaltungsaufwand

Die Reduzierung der Regelungen und Vereinfachung der Instrumente erfolgen schrittweise parallel mit der stärkeren Dezentralisierung und der Ausweitung der Budgetkompetenzen.

- In einem ersten Schritt werden bestehende Leistungen der aktiven Ar-

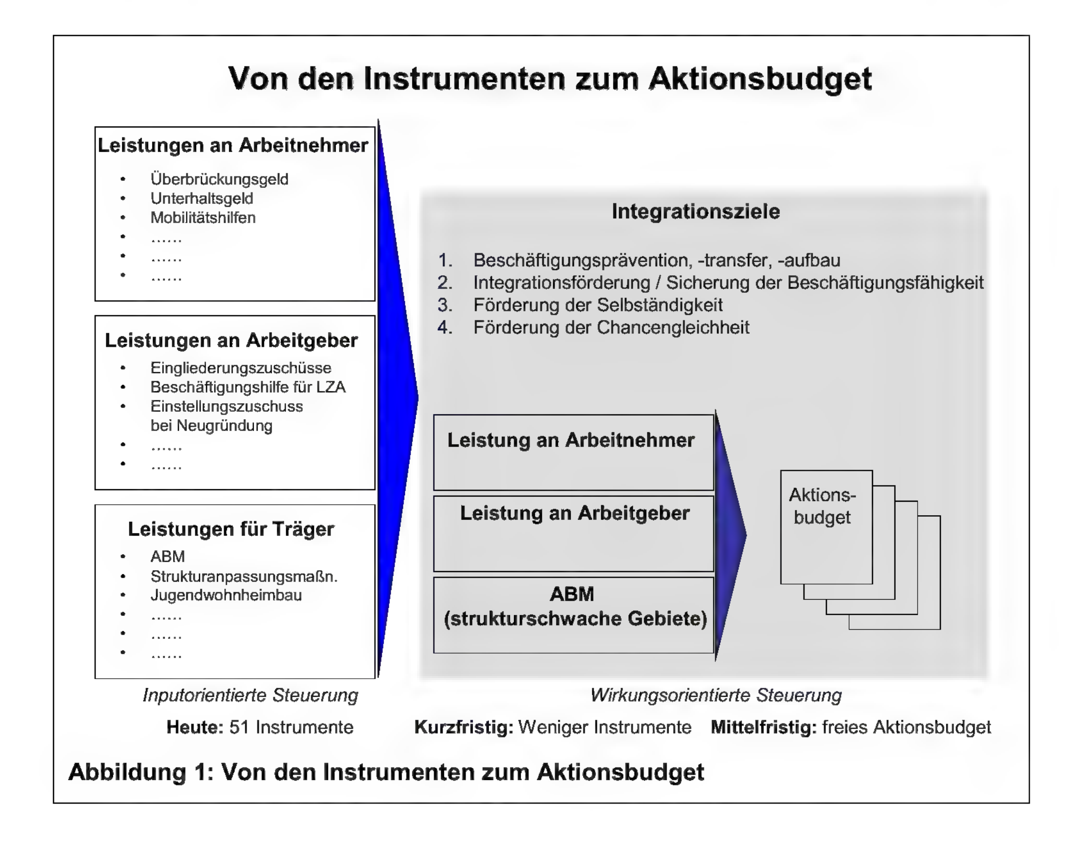


Abbildung 1: Von den Instrumenten zum Aktionsbudget

beitsförderung zusammengefasst, vereinfacht und wo möglich pauschaliert. Die bisherigen Durchführungsanweisungen werden zu einem Stichtag aufgehoben und wenn notwendig durch wenige, offene Vorgaben ersetzt.

- In einem zweiten Schritt werden die Instrumente zu wenigen, flexibel einsetzbaren Fördermodulen („Werkzeugkasten“) zusammengefasst. Sie beschränken sich auf die Beschreibung von übergeordneten Zielen, grundsätzlichen Parametern und Qualitätsstandards. Auf eine ausdifferenzierte Zielgruppenfestlegung wird verzichtet.

- Als letzter Schritt wird dann im Gesetz auf die Beschreibung einzelner Instrumente vollständig verzichtet zugunsten der Orientierung an zentralen Wirkungsfeldern:

- Beschäftigungsprävention, Beschäftigungstransfer und Beschäftigungsaufbau auf Unternehmensseite
- Integrationsförderung, Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Förderung der Chancengleichheit auf Arbeitnehmerseite
- Förderung von Selbständigkeit (Existenzgründung)
- Förderung der Chancengleichheit

Die Fachkräfte des JobCenter erhalten Aktionsbudgets für Ermessensleistungen, über deren Mitteleinsatz sie nach Abklärung des konkreten, individuellen Integrationsbedarfes entscheiden.

Eine verbindliche, geschäftspolitische Zielsteuerung und ein wirksames Controlling gewährleisten, dass das [AA-neu] seine Dienstleistungen am regionalen und lokalen Arbeitsmarkt gezielt und effizient einsetzt.

Die schrittweise Reduzierung von gesetzlichen und untergesetzlichen Vorgaben geht einher mit einer Veränderung der Kultur in der [BA-neu], in der die gewonnenen Spielräume kreativ und effizient genutzt werden. Neue Managementfähigkeiten werden erforderlich. Die Fachkräfte im JobCenter erhalten neue Kompetenzprofile.

Regionale Beschäftigungsstrategien im Arbeitsmarktprogramm gestalten

Unterschiedliche Entwicklungen in den Regionen erfordern differenzierte regionale Wachstums- und Beschäftigungsstrategien. Diese können nicht „von oben“ vorgegeben werden. Entscheidend ist die konsequente regionale Ausrichtung der Förderung und die Bündelung der Aktivitäten aller wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteure in „natürlichen Wirtschaftsräumen“.

Die [AA-neu] gestalten ihr ganzheitliches Arbeitmarktprogramm in eigener Verantwortung unter Beteiligung der relevanten Akteure (z.B. Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Wirtschaft und Unternehmen, Bildungsträger, Kommunen, Kirchen) aus. Der Vorstand der [BA-neu] schließt mit den örtlichen Geschäftsleitungen Zielvereinbarungen. Die [AA-neu] entwickeln zu deren Erreichung vor Ort geeignete regionale Arbeitsmarktinitiativen. Das Arbeitsmarktprogramm der [AA-neu] wird ausgerichtet nach:

- den arbeitsmarktpolitischen Schwerpunkten Bund/Land
- der regionalen Wirtschafts- und Strukturpolitik
- dem tatsächlichen und perspektivischen Bedarf der regionalen Wirtschaft und der Arbeitsmarktentwicklung
- der Struktur der Beschäftigung und der Arbeitslosigkeit
- dem qualifikatorischen, regionalen und strukturellen Mismatch am Arbeitsmarkt

Das Arbeitsmarktprogramm entwirft Aktionsschwerpunkte für Zielgruppen (z.B. schwerbehinderte Menschen, Ältere mit Vermittlungserschwernissen, Berufsrückkehrerinnen, Geringqualifizierte). Der Einsatz der Mittel leitet sich aus der Bedarfsanalyse und dem regionalen Zielsystem zur Regionalentwicklung ab.

Dem [AA-neu] volle Budgetkompetenz geben

Ziel ist die Erweiterung der Gestaltungsspielräume für eine integrierte Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik vor Ort. Dazu erhalten die [AA-neu] keine kameralistischen „Detailtitel“ mehr, sondern unternehmerische Globalbudgets. Die arbeitsmarktlichen Ziele werden über Zielvereinbarungen verbindlich gemacht. Das Prinzip der dezentralen Verantwortung und Steuerung gilt dabei auch innerhalb der [AA-neu] für die Fallmanager und Vermittler. Der Vorstand der [BA-neu] leitet und steuert künftig die [AA-neu] schwerpunktmäßig über Ergebnisse, wobei die Zahl der Arbeitslosen die zentrale Kenngröße sein wird.

Der Umgang mit Globalbudgets erfordert neue Managementfähigkeiten sowie die Entwicklung von Controlling- und Sicherungssystemen. Daher wird das System der umfassenden Budgetierung schrittweise eingeführt.

In einem ersten Schritt werden alle Ermessensleistungen in den Eingliederungstitel aufgenommen. Die Freie Förderung wird als „Experimentiertopf“ ausschließlich für innovative Ansätze genutzt. Die [AA-neu] werden motiviert, die Spielräume der Freien Förderung umfassend zu nutzen. Dafür werden Ideenwettbewerbe ausgeschrieben und ein systematisches Innovationsmanagement eingeführt. Das Prinzip der flexiblen Budgetierung, das eine Überjährigkeit der Mittelplanung erlaubt, wird verwirklicht.

Als nächstes werden Ausgaben für Personal und Infrastruktur in einem Verwaltungstitel zusammengefasst und den Ämtern die Kompetenz übertragen, über die sachdienliche Verwendung dieser Mittel selbst zu entscheiden. Langfristig werden Globalbudgets unter Einschluss der Pflichtleistungen in Pilotämtern erprobt und eingeführt.

Die weitere Dezentralisierung von Arbeitsmarktpolitik und die stufenweise Freigabe von Instrumenten und Budgetmitteln ist zwingend verknüpft mit der parallelen Einführung bzw. Weiterentwicklung des Arbeitsmarktpolitik-Controlling verbunden mit nationalem und internationalem Benchmarking und Anreizsystemen für die [AA-neu] bzw. Organisationseinheiten und Mitarbeiter.

Strategische Ausrichtung der [BA-neu] und Kernaufgaben





Doppelter Kundenauftrag:
Versicherte und Unternehmen

Vollbeschäftigung und
Dienstleistungsqualität

Zentraler Akteur
des Arbeitsmarktes

Präventiv arbeiten
+ Aktionszeitraum
voll nutzen

Effektive + effiziente
[BA neu]

Konzentration
auf Kernaufgaben

Entlastung von
Fremdaufgaben

Neue
Finanzierungsquellen

Zusammenarbeit
mit privaten
Arbeitsmarktdienstleistern

Abbau der Arbeitslosigkeit ist eine
gesamtgesellschaftliche Aufgabe

ARBEITSMARKTPOLITIK

WIRTSCHAFTSPOLITIK

Strategische Ausrichtung und Kernaufgaben der [BA-neu]

Vollbeschäftigung und Dienstleistungsqualität

Arbeitsmarktpolitik unterstützt die Erreichung des Vollbeschäftigungsziels im koordinierten Zusammenspiel mit Geld-, Finanz-, Wirtschafts-, Bildungs- und Sozialpolitik. Arbeitsmärkte gehören zu den sog. „Suchmärkten", auf denen typischerweise Informationsunsicherheit vorherrscht. Arbeitsmarktpolitik vermindert den regionalen, qualifikatorischen und institutionellen Mismatch am Arbeitsmarkt, indem

- die Arbeitsvermittlung Informationen auf beiden Seiten des Marktes filtert, den Ausgleich von Angebot und Nachfrage unterstützt und zu einer erfolgreichen Stellenbesetzung beiträgt;
- die Arbeitslosenversicherung Arbeitnehmern ermöglicht, die Risiken der Beschäftigungsmobilität in Kauf nehmen zu können und die Passgenauigkeit und Produktivität des Matching von Arbeitsuchenden und offenen Stellen erhöht;
- Integrationsmaßnahmen die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Unternehmen sichern.

Arbeitsvermittlung, Arbeitslosenversicherung und Integrationsmaßnahmen stellen die Kernaufgaben der Arbeitsmarktpolitik dar. Sie ist dann effektiv und effizient, wenn es ihr gelingt, mit möglichst geringem Mitteleinsatz Arbeitslosigkeit zu vermeiden oder rasch zu beenden.

Die [BA-neu] ist zentraler Akteur des Arbeitsmarktes

Die [BA-neu] steht als erster Dienstleister des Arbeitsmarktes im Wettbewerb zu anderen, privaten Dienstleistern. Sie stellt sich diesem Wettbewerb und fördert ihn. Gleichzeitig kooperiert sie mit privaten Anbietern, indem sie spezialisierte Integrationsleistungen einkauft.

Eine effektive und effiziente [BA-neu] stellt einen wichtigen Beitrag zur Entspannung des Arbeitsmarkts dar. Doch der Abbau der Arbeitslosigkeit in Deutschland ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Arbeitsmarktpolitik kann nicht verengt werden auf die Maßnahmen der [BA-neu]. Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik müssen wirksam verzahnt und auf lokaler bzw. regionaler Ebene umgesetzt werden. Ein Leitbildwechsel von der aktiven zur aktivierenden Arbeitsmarktpolitik ist notwendig. Dazu müssen alle gesellschaftlichen Kräfte, Bundes-, Landesregierungen und Kommunen, Wirtschaft und Gewerkschaften wirksam zusammenarbeiten.

Im Einklang mit den Leitlinien der Europäischen Union ergeben sich folgende übergeordnete Ziele für die deutsche Arbeitsmarktpolitik:

- Flankierung der Vollbeschäftigungspolitik,
- Förderung der Eigenverantwortung von Arbeitnehmern wie Arbeitgebern,
- Unterstützung schneller und nachhaltiger Vermittlung,
- Erhaltung und Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit,
- Verbesserung der Anpassungsfähigkeit durch flexible Arbeitsorganisation und Arbeitszeiten,
- Stärkung unternehmerischer Fähigkeiten und Förderung der Selbständigkeit,
- Förderung von Chancengleichheit in allen ihren Aspekten, insbesondere der Gleichstellung von Frauen und Männern,
- Förderung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Bereitstellung von Informationen über die Entwicklung des Arbeitsmarkts.

Bei bereits hoher Arbeitslosigkeit bemisst sich die Effektivität aktivierender Arbeitsmarktpolitik neben dem Integrationsziel vor allem an dem Grad des Erreichens benachteiligter Zielgruppen oder solchen, bei denen das Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit hoch ist.

Die [BA-neu] stellt die Vermittlung und Integration ins Zentrum ihrer Aktivitäten

Die [BA-neu] richtet sich an den arbeitsmarktpolitischen Notwendigkeiten aus und verfolgt hierbei das vorrangige Ziel der raschen und nachhaltigen (Wieder-) Beschäftigung der Arbeitsuchenden.

Die [BA-neu] organisiert eine effiziente Arbeitslosenversicherung, die sich an den Interessen der Versichertengemeinschaft orientiert. Dafür werden die bestehenden gesetzlichen Regelungen verschlankt und Verwaltungsprozesse vereinfacht. Ziele wirksamer Beratung, Vermittlung und Integrationsleistungen sind die Reduzierung der „Schadensfälle" und der Dauer der Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen. Solche Aktivitäten sind:

- Gezielte Identifikation und Akquisition von Stellen,
- auf verfügbare Stellen zielende Qualifizierung, Vermittlung und Beratung,
- segmentspezifisch an Bedürfnissen der Arbeitsuchenden und Unternehmen ausgerichtete Identifikation von Such- und Job-Profilen,
- effiziente, IT-gestützte Bearbeitung der Einzelfälle bzw. Nutzung der Informations- und Selbstbedienungsservices,
- frühe Identifizierung und Finanzierung von Präventivmaßnahmen für Arbeitnehmer und auf Unternehmensebene,
- Abstimmung mit anderen regionalen Institutionen bei gezielten regionalen beschäftigungspolitischen Initiativen,
- Im Rahmen der Politikberatung Aufzeigen von Änderungsbedarf der Rahmenbedingungen.

Durch die Fokussierung auf die Kernaufgaben und die Steigerung der Effizienz, sollte der Beitragssatz zur Arbeitslosenversicherung mittelfristig gesenkt werden können.

Die [BA-neu] arbeitet präventiv und nutzt den Aktionszeitraum voll aus

Das [AA-neu] wird nicht erst am Ende einer Prozesskette tätig, wenn die Arbeitslosigkeit bereits eingetreten ist. Es greift weit in den Aktionsraum der Beschäftigung hinein, um dem Eintreten des Versicherungsfalles so wirksam wie möglich vorzubeugen. Die Ansätze hierzu sind mit dem SGB III schon angelegt. Dies wird nun mit aller Konsequenz fortgesetzt.

Die Aufgabe der Arbeitsmarktpolitik wird zukünftig verstärkt darauf gerichtet sein, mehr individuelle Entscheidungsfreiheit und beschäftigungspolitische Verantwortung mit sozialer Sicherheit in Einklang zu bringen. Dazu erfolgt eine Neuorientierung hin zu prozessorientierten Interventionen, um die Kompetenz und Handlungsoptionen der Arbeitsmarktakteure (Beschäftigungsbereitschaft, Beschäftigungsfähigkeit) zu steigern. Aktivierende Arbeitsmarktpolitik sollte es in Zukunft stärker ermöglichen, in einer sozial abgesicherten und koordinierten Weise zwischen verschiedenen Arbeitsverhältnissen (zwischen Voll- und Teilzeit, Erwerbs- und Familienarbeit, Bildung und Arbeit, selbständiger und abhängiger Beschäftigung) zu wechseln oder verschiedene Arbeitsformen je nach den Bedürfnissen der individuellen Lebenslage zu kombinieren. Durch die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und den Bau von Transferbrücken werden von Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte ohne den Makel individueller und isolierender Arbeitslosigkeit in neue Beschäftigungsverhältnisse gebracht.

Die allgemeinen Organisationsziele der [BA-neu] werden entsprechend dieser strategischen Zielsetzung ausgerichtet:

- **Wirkungsziel/Effektivität:**
  Beschäftigungsentwicklung fördern und Arbeitslosigkeit vorbeugen und verkürzen, um in Deutschland wieder Vollbeschäftigung zu erreichen und zu halten.
- **Effizienzziel:**
  Versicherungsbeiträge wirtschaftlich einsetzen, um den Versicherungsbeitrag mittelfristig zu senken und damit den Spielraum zu schaffen für den Einstieg in eine Arbeitslebensversicherung.
- **Kundenorientierung/Dienstleistungsziel:**
  Den Kunden Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine hervorragende Qualität bei den Dienstleistungen und besten Kundenservice zu bieten, um die Kundenzufriedenheit zu steigern und als erster Dienstleister am Markt für Arbeit anerkannt zu werden.
- **Mitarbeiterziel:**
  Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch interessante und *herausfordernde* Arbeit für die Mission der [BA-neu] gewinnen und sie motivieren, selbstverantwortlich ihren Beitrag zu leisten, damit sie Erfolge erleben und Leistung als lohnend erfahren können.

Auf die Kernaufgaben konzentrieren

Kernaufgaben der [BA-neu] sind die Vermittlung, vermittlungsfördernde Leistungen und Existenzsicherung bei Arbeitslosigkeit. Sie sollen integriert bleiben. Das schließt nicht aus, Dienstleistungspakete nach außen zu vergeben und von professionellen privaten Dienstleistern einzukaufen (z. B. Profiling, Weiterbilden und Vermitteln in einer Hand).

Diese Kernaufgaben werden so operationalisiert, dass

- neue Arbeitsplätze und eine positive Beschäftigungsentwicklung initiiert und gefördert werden,
- Beschäftigungsrisiken vorgebeugt und eingetretene Arbeitslosigkeit verkürzt wird,
- Menschen (Arbeitsangebot) und Arbeitsplätze (Arbeitsnachfrage) aktiviert und gezielt und aktiv zusammenführt werden,
- die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gesichert wird,
- Chancengleichheit gefördert wird,
- der Unterhalt der Versicherten im Falle der Arbeitslosigkeit gesichert wird.

Die Art der organisatorischen Integration dieser Aufgaben soll von den Ergebnissen eines konsequenten Prozessmanagements (Kundenanalyse) abhängig gemacht werden und flexibel gestaltbar bleiben. Die Integration stellt das Prinzip einer gemeinsamen Anlaufstelle und beruflicher Professionalität in den Vordergrund.

Von Fremdaufgaben entlasten

Die umfassende Aufgabenzuweisung und die zum Teil sehr komplexen Ausführungsregeln führen die Bundesanstalt derzeit an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Ziel ist daher die Schaffung einer funktionsfähigen kundenorientierten Organisation, die sich auf die Kernaufgaben konzentriert mit Unterlegung der notwendigen Servicefunktionen.

Aufgaben, die außerhalb der Kernaufgaben der [BA-neu] liegen, werden künftig entweder ausgelagert, durch andere Finanzierungsquellen als die Beitragsfinanzierung bestritten oder im Sinne von Durchführungsaufträgen personell, organisatorisch und finanziell getrennt ausgewiesen. Diese Fremdaufgaben dürfen nicht im Widerspruch zu den Kernaufgaben stehen, diese nicht behindern oder nicht von Dritten effizienter geleistet werden können.

Siehe auch die Empfehlungen zu „Kindergeld“ und „Bekämpfung illegaler Beschäftigung“ in Innovationsmodul 10.

Mit solider Finanzierung

Im Hinblick auf die Aufgaben, die sich aus der Neubestimmung des Aktionsradius in Richtung der präventiven, beschäftigungssichernden und aktivierenden Arbeitsmarktpolitik ergeben, müssen auch die Finanzierungsgrundlagen der Arbeitslosenversicherung überdacht werden.

Die Aufgaben der [BA-neu] besitzen verstärkt den Charakter von Zukunftsinvestitionen oder auch sozialpolitischen Charakter. Daher ist die alleinige Finanzierung aus Beiträgen der Arbeitslosenversicherung nicht zu rechtfertigen. Ihre Finanzierung ist auf eine breitere Basis zu stellen und durch einen geregelten Bundeszuschuss und durch angemessene Beteiligung von Ländern und Kommunen zu ergänzen. Die Durchführung von Bundes- und Länderprogrammen dürfen nicht die effektive Erledigung der Kernaufgaben der [BA-neu] beeinträchtigen. Daher werden Sonderprogramme nicht nur mit den geschäftspolitischen Zielen der [BA-neu] abgestimmt. Auch die Bereitstellung der erforderlichen finanziellen, personellen und sächlichen Ressourcen wird zukünftig gewährleistet und durch eine Kosten- und Leistungsrechnung unterlegt.

Wegen der fehlenden Aufnahmefähigkeit des ersten Arbeitsmarktes in strukturschwachen Regionen wird die öffentlich geförderte Beschäftigung zur Stabilisierung von Berufsbiographien und zum Entgegenwirken von Qualifikationsverlusten mittelfristig unverzichtbar bleiben. Auch für diejenigen Menschen, die den steigenden Anforderungen des Arbeitsmarktes nicht gewachsen sind, kann eine befristete, öffentlich geförderte Beschäftigung in begrenztem Umfang eine Alternative zur Arbeitslosigkeit sein. Die Finanzierung öffentlich geförderter Beschäftigung kann jedoch nicht allein Aufgabe der Betragszahler sein, sie muss über Steuern erfolgen. Gleichzeitig sollen Maßnahmen zur öffentlich geförderten Beschäftigung in stärkerem Maße mit kommunalen Infrastrukturinvestitionen verzahnt werden. Hierdurch werden eine größere Nähe der Beschäftigung zum ersten Arbeitsmarkt erreicht und Verdrängungseffekte vermindert.

Bei der Ausgestaltung der öffentlich geförderten Beschäftigung ergeben sich Überschneidungen zwischen der Arbeitsmarktpolitik der [BA-neu] und der Beschäftigungsförderung durch die Kommunen. Hier müssen Lösungen gefunden werden, die Doppelarbeiten in der Verwaltung und Lastenverschiebungen vermeiden und die langfristige und nachhaltige Eingliederung der Betroffenen in das Arbeitsleben verbessern. Dazu zählen gemeinsame Anlaufstellen von Arbeitsamt und Sozialamt im JobCenter, die Möglichkeit des Datenaustauschs zwischen den Behörden und der am Eingliederungsziel orientierte Zugang zu Integrationsmaßnahmen.

Mittelfristig werden Arbeitslose, die bisher auf öffentlich geförderte Beschäftigung angewiesen sind, grundsätzlich in stärkerem Maße durch die Beschäftigung in den PersonalServiceAgenturen (PSA) näher an den ersten Arbeitsmarkt herangebracht.

In Zusammenarbeit mit privaten Arbeitsmarktdienstleistern

Trotz einer erheblichen Steigerung in den vergangen Jahren haben private Arbeitsmarktdienstleister (Zeitarbeitsfirmen, Arbeitnehmerüberlasser, private Arbeitsvermittler) in Deutschland im Vergleich zum europäischen Ausland einen relativ geringen Marktanteil. Die Zeitarbeitsquote in Deutschland liegt bei ca. 0,7%, demgegenüber in England und Frankreich bei ca. 2,5%, in den Niederlanden sogar bei ca. 4,1%.

Die Steigerung des Marktanteils privater Arbeitsvermittler wird vor allem dadurch zu erreichen sein, dass die öffentliche Arbeitsvermittlung sich Dienstleistungen professioneller Privater dort einkauft, wo deren Kompetenz höher eingeschätzt wird als die eigene oder zusätzliche Kapazitäten benötigt werden. Dies ist sicherlich immer dann der Fall, wenn besondere Vermittlungshemmnisse einen erhöhten Betreuungsaufwand erforderlich machen.

Um den Marktanteil privater Dienstleister zu erhöhen, müssen die bestehenden Möglichkeiten zur Beteiligung privater Dienstleister konsequent genutzt und entwickelt werden:

- Die Kooperation zwischen der [BA-neu] und privater Dritter auf dem Wege der Beauftragung wird ausgebaut. Ein Beispiel für die erfolgreiche Nutzung privaten Know-How sind die 2001 flächendeckend eingeführten Integrationsfachdienste für die Betreuung von Schwerbehinderten und die Nutzung privater Dienstleister bei der Vermittlung von Langzeitarbeitslosen (z.B. „Maatwerk“).

- Der Wettbewerb mit privaten Vermittlern wird durch Weiterentwicklung des Vermittlungsgutscheins intensiviert. Dazu werden die Förderhöhen in Abhängigkeit der Vermittlungshemmnisse an die Marktbedingungen und -erfordernisse angepasst. Mitnahmeeffekte werden durch Konzentration auf Schwervermittelbare und ein aussagefähiges Profiling der Arbeitsuchenden verringert.

- Die Qualität privater Vermittler wird durch „Gütesiegel“ oder eine Zertifizierung sichergestellt.

- Private Vermittler erhalten gegen entsprechendes Entgelt Zugang zu Bewerber- und Stellendatenbanken der [BA-neu], soweit der Datenschutz und die Persönlichkeitsrechte der Betroffenen nicht berührt werden.

- Von [BA-neu] und der privaten Vermittlungsbranche werden gemeinsam Ausbildungsgänge konzipiert. Ziel ist es, den personellen Austausch zwischen öffentlich-rechtlicher und privater Arbeitsvermittlung zu ermöglichen und zu fördern.

- Das Monitoring und Controlling auf Ebene des [AA-neu] wird konsequent auf Wirkungskennzahlen umgestellt und schafft so Anreize für eine ergebnisorientierte Zusammenarbeit zwischen der [BA-neu] und privaten Dienstleistern am Arbeitsmarkt. Damit wird sichergestellt, dass für die Bewertung der Effektivität der Vermittlung und der Arbeitsmarktpolitik nicht mehr relevant ist, *wer* vermittelt, Private oder das [AA-neu], sondern *dass* vermittelt wird.

Ziel ist ein ideologiefreies Neben- und Miteinander von öffentlich-rechtlichen, gemeinnützigen und privat ausgerichteten Vermittlungseinrichtungen wie in anderen europäischen Ländern.

Service für Kunden: JobCenter



Selbstinformation
Sozialamt
Leistungsberater
Information
Clearingstelle
Jugendamt
Berufsberater
JobCenter
Beratung
Suchtberatung
Reha Berater
VERSICHERTE
ARBEITGEBER
Vermittler
ganzheitlicher
Service für Kunden
Psychologischer
Dienst
Betreuung
Schuldnerberatung
Fallmanager
Ärztlicher Dienst
Wohnungsamt
Unternehmen
PSA

1. Doppelter Kundenauftrag: Arbeitsuchende *und* Arbeitgeber - Verbesserter Service für Kunden - JobCenter

- JobCenter werden künftig die lokalen Zentren für alle Dienstleistungen am Arbeitsmarkt sein. Das Arbeitsamt wird in seiner Betriebsform zu einem JobCenter umgestaltet. Die flächendeckende Einführung für bisherige Hauptämter und Geschäftstellen hat höchste Priorität.

- Neben den originären Dienstleistungen der [BA-neu] integriert das JobCenter arbeitsmarktrelevante Beratungs- und Betreuungsleistungen (Sozialamt, Jugendamt, Wohnungsamt, Sucht- und Schuldnerberatung, Schnittstelle PSA usw.).

- Die Prozesse im JobCenter sind auf schnelle Klärung des Beratungs- und Betreuungsbedarfs und frühzeitige Einleitung erforderlicher Maßnahmen auch über die PersonalServiceAgentur (PSA) ausgelegt. Durch die Einteilung freier Stellen nach dem Job-Familien-Konzept werden die Vermittlungschancen erhöht.

- Anlaufpunkt ist die Clearingstelle. Von hier aus wird die Kundensteuerung organisiert und administrative Arbeiten zur Entlastung der Fachkräfte durchgeführt. Für Informationskunden werden mehr Selbstinformationseinrichtungen zur Verfügung gestellt. Beratungskunden erhalten passgenaue Angebote durch Vermittler. Betreuungskunden - Personen mit erheblichen Vermittlungshemmnissen - werden von speziell ausgebildeten Fallmanagern betreut.

- Vermittler werden von Verwaltungs- und Nebenaufgaben befreit. Sie konzentrieren sich auf die Pflege der Betriebskontakte und die Akquisition offener Stellen des zugewiesenen Branchensegments sowie auf die Beratung der Arbeitsuchenden. Ihr Handlungsspielraum wird durch eigene Aktionsbudgets und IT-Services erweitert.

- Für die von ihnen betreuten Unternehmen entwickeln die JobCenter und Vermittler ein angepasstes Serviceprofil. Kleine und mittlere Unternehmen werden branchenspezifisch durch die JobCenter betreut. Große Unternehmen erhalten feste Ansprechpartner. Die Großkundenbetreuung erfolgt durch die KompetenzCenter.

- Die Erreichbarkeit des JobCenter durch Arbeitgeber wie Arbeitsuchende wird durch ServiceLines sichergestellt. Ein „Kodex guter Kundenpraktiken" garantiert die Service-Qualität gegenüber beiden Marktseiten.

JobCenter als „neues Arbeitsamt“

JobCenter werden zukünftig das lokale Zentrum für alle Dienstleistungen am Arbeitsmarkt sein. Das Arbeitsamt wird in seiner Betriebsform zu einem JobCenter umgestaltet. Daraus ergibt sich eine grundlegende, Institutionen übergreifende Neugestaltung der arbeitsmarktrelevanten Prozesse. Jenseits der bisherigen Zuständigkeitsorganisation entsteht für den Vermittlungsprozess ein ganzheitlicher Service für die Kunden. Die hierbei wesentlichen Informations-, Beratungs- und Betreuungsleistungen werden unter einem Dach organisiert und durch ein gemeinsames Schnittstellenmanagement koordiniert.

Das JobCenter ist für alle Arbeitgeber der Region und für *alle* Erwerbsfähigen zuständig, die arbeitslos bzw. arbeitsuchend sind, einschließlich der bisherigen erwerbsfähigen Sozialhilfeempfänger.

Die Einführung von flächendeckenden JobCenter als einheitliche Anlaufstelle für alle Erwerbsfähigen hat höchste Priorität. Die operative Umsetzung einschließlich der Entscheidung, welche Leistungen im jeweiligen JobCenter erbracht werden, ist Angelegenheit der [BA-neu]. Die konkrete Ausgestaltung erfolgt in Abhängigkeit von den örtlichen Gegebenheiten.

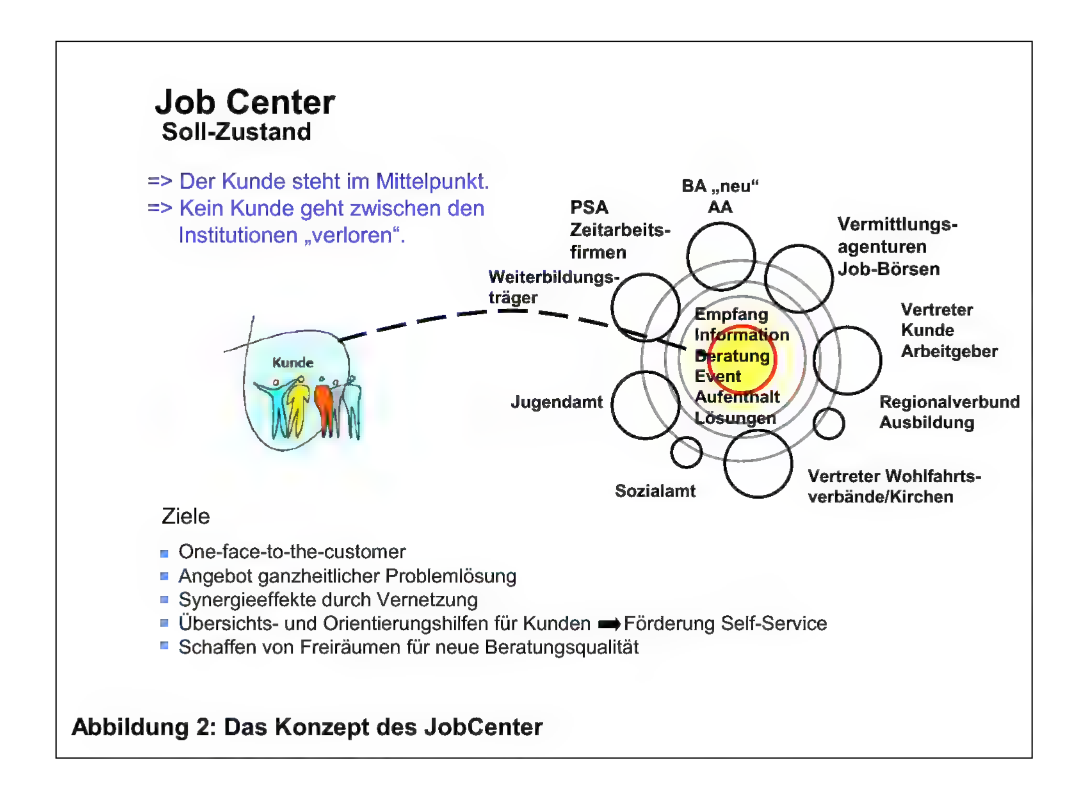


Abbildung 2: Das Konzept des JobCenter

Aufhebung der doppelten Zuständigkeit

Mit dem JobCenter wird die grundsätzlich doppelte Zuständigkeit zwischen Arbeitsamt und Sozialamt für Arbeitslose und erwerbsfähige Sozialhilfeempfänger aufgehoben. Dies drückt sich zum einen in der Zusammenführung der bisherigen Leistungsarten Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe (für Erwerbsfähige) aus. Dadurch wird der bisherige „Verschiebebahnhof" bei wechselnden Leistungsansprüchen gegenüber Arbeitsamt und Trägern der Sozialhilfe beseitigt. Zum anderen bringt sich das Sozialamt mit seinen bisherigen Beratungs- und Betreuungsleistungen (z.B. Gesundheitsberatung, Schuldnerberatung) direkt in das JobCenter ein.

Integration der Dienstleistungen

Für das Konzept des JobCenters gilt das Prinzip: „Kein Kunde geht zwischen den Institutionen verloren". Durch die Integration der Vermittlung im engeren Sinne in das JobCenter mit seinem flankierenden Dienstleistungsangebot an Information, Beratung und Betreuung ergibt sich eine weitreichende Entlastungswirkung für die Durchführung der Kernaufgaben im Vermittlungsprozess.

Die Leistungen für Arbeitsuchende, Arbeitslose und Jugendliche vor Eintritt ins Erwerbsleben umfassen die Berechnung und Auszahlung des Arbeitslosengeldes, die Arbeitsmarkt-, Stellen- und Berufsberatung, die flankierende Beratung und Betreuung zur Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit, das Management der Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Über-

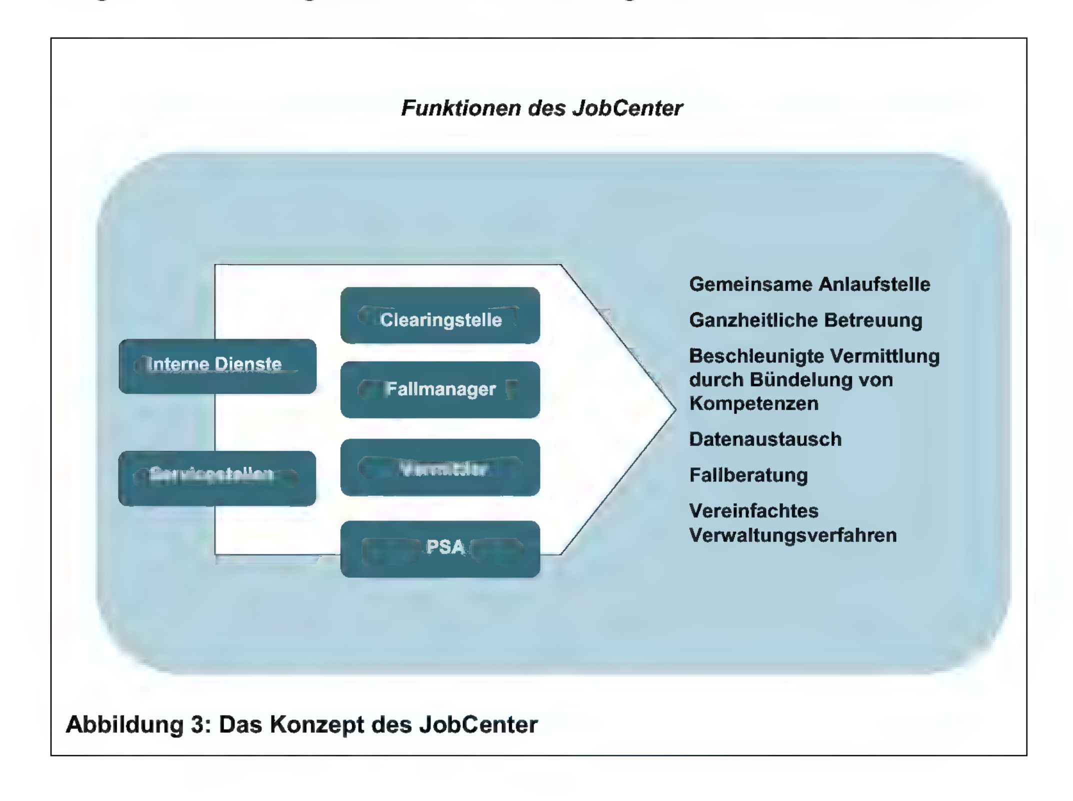


Abbildung 3: Das Konzept des JobCenter

leitung geeigneter Arbeitsloser in die PersonalServiceAgentur.

Die für die Betreuung der Erwerbsfähigen notwendigen und sinnvollen Dienstleistungen aus den Bereichen Jugendamt, Wohnungsamt, Drogen-, Sucht- und Schuldnerberatung werden mit den neu strukturierten Dienstleistungen der [BA-neu] unter einem Dach organisatorisch zusammengefasst und in neu definierte Prozesse eingebunden.

Mit der Integration der Dienstleistungen der unterschiedlichen Träger im Front-Office geht eine klare Trennung der Finanzierungsverantwortlichkeiten im Back-Office einher. Notwendige Leistungen werden unter Beachtung des Versicherungsprinzips durch die kommunalen und sonstigen Partner beim [AA-neu] eingekauft und umgekehrt. Eine weitergehende Klärung der Finanzbeziehungen zwischen Bund, Ländern und Kommunen ist Aufgabe der Kommission zur Gemeindefinanzreform.

Service für den Kunden Arbeitsuchende

Um Arbeitsuchende schneller und gezielter in Arbeit zu bringen, werden sie nach ihrem Unterstützungsbedarf dem gestuften Beratungs- und Betreuungsangebot des JobCenters zugeführt.

- Unter „Informationskunden" sind Arbeitsuchende zu verstehen, die in der Lage sind, die Stellensuche in Eigeninitiative erfolgreich zu gestalten.

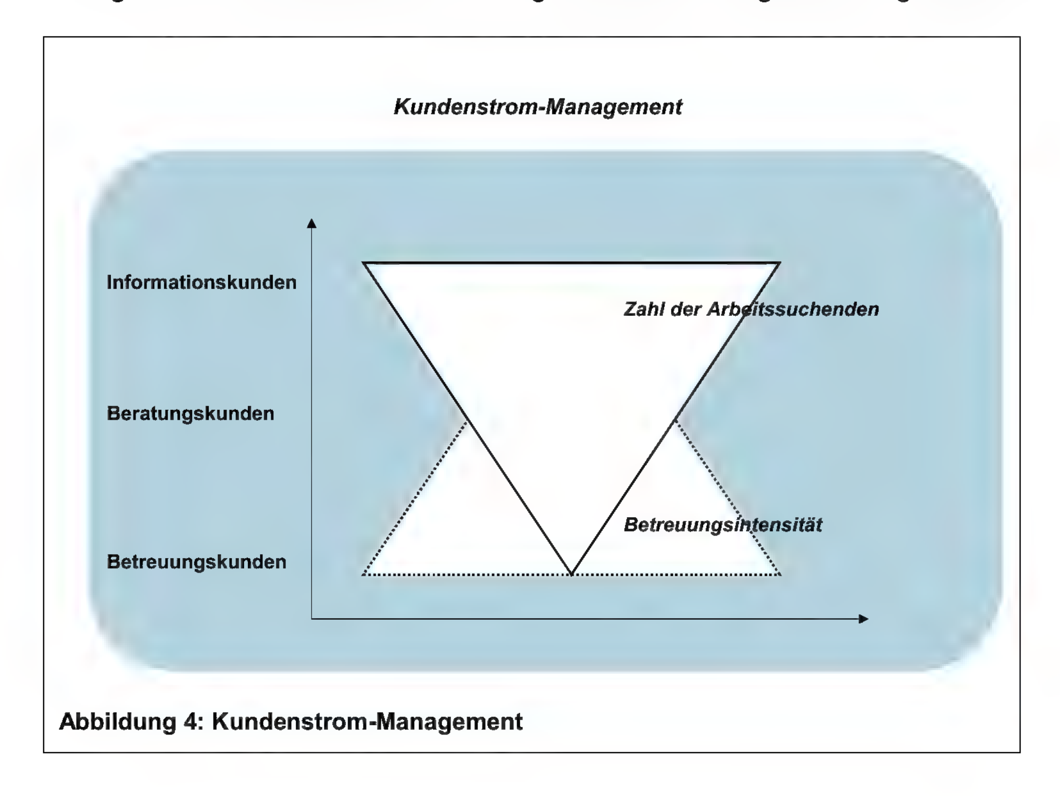


Abbildung 4: Kundenstrom-Management

Ihnen werden die benötigten Informationen zur Stellensuche oder beruflichen (Neu-) Ausrichtung zur Verfügung gestellt. Hierfür ist vor allem eine kundengerechte Gestaltung der Selbstinformations- und Selbstbedienungseinrichtungen notwendig.

- „Beratungskunden" haben darüber hinaus Beratungsbedarf bezüglich des Vorgehens bei der Arbeitsplatzsuche. Das Erkennen und Beheben fachlicher und persönlicher Vermittlungshemmnisse steht im Vordergrund.

- „Betreuungskunden" sind Arbeitsuchende mit erheblichen vermittlungshemmenden Erschwernissen (fehlende Arbeitsmarktnähe z.B. aufgrund fachlicher Defizite, persönlicher Probleme, sozialer Härten, gesundheitlicher Probleme etc.).

Eine organisatorische Differenzierung nach übergeordneten Merkmalen der Bewerber (z.B. Jugendliche, Job-Familien) kann in Abhängigkeit von der Größe des JobCenter und der Struktur des regionalen Arbeitsmarktes umgesetzt werden. Entsprechend dem örtlichen Bedarf (z.B. Großstadtarbeitsamt oder Flächenarbeitsamt) können Geschäftsstellen des JobCenter mit einem spezialisierten Angebotsprofil für bestimmte Bewerbergruppen eingerichtet werden. Die Entscheidung über die angemessene organisatorische Differenzierung des Dienstleistungsangebotes wird vor Ort getroffen.

Durch die der Größe des JobCenter angemessene, marktorientierte Differenzierung von Kundengruppen und durch die Segmentierung der Arbeitsuchenden nach ihrem Beratungs- und Betreuungsbedarf (Informationskunden, Beratungskunden, Betreuungskunden) ergibt sich eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Prozesse im JobCenter.

Verbessertes Matching durch Job-Familien und Profiling

Profiling bietet die Basis für einen verbesserten Vermittlungsprozess. Die Intensität des Profilings ist kundenabhängig zu entscheiden. Durch ein Eingangsprofiling wird festgestellt, ob ein Beratungs- und Betreuungsbedarf des Kunden vorliegt. Im Rahmen des weiteren, bedarfsweise durchgeführten Profilings (Tiefenprofiling) werden neben den harten Kriterien (z.B. Fakten zu Jobhistorie) insbesondere auch weiche Faktoren (z.B. Motivation, Soft Skills wie Teamfähigkeit oder Flexibilität) ermittelt.

Eine Erfassung von Potenzialen geht über starre Stellen- und Berufsbeschreibungen hinaus. Neben dem eigentlichen Bewerberprofil werden Wunsch- oder Ziel-Stellenprofile des Bewerbers erfasst. Für Arbeitgeber besteht die Möglichkeit, Stellen für bestimmte Befähigungen oder verwandte Berufe („Job-Familien") auszuschreiben.

Dieses Vorgehen ermöglicht ein Matching zwischen benachbarten Qualifikations- und Branchenbereichen und öffnet auf diese Weise Migrations-

und Besetzungspfade innerhalb der Jobfamilien. Hierfür müssen die erforderlichen technischen Voraussetzungen geschaffen werden.

Eine in den Such- und Matching-Möglichkeiten stark verbesserte und erweiterte Software-Unterstützung steht dem Vermittler und den Kunden zur Verfügung.

Als Grundlage der verbesserten Funktionalität ist eine erweiterte Datenerfassung erforderlich. Die „Kodierung“ der Bewerber- und Stellenprofile in Berufsklassen entfällt und wird durch Beschreibungen der Job-Familie ersetzt. Das Matching erfolgt nicht über Nummernvergleiche, sondern durch eine Volltext-Suche.

Dadurch werden auch Eigenschaften miteinander abgeglichen, die nicht exakt zusammenpassen (z.B. geforderte Qualifikation und vorhandene nicht-zertifizierte Fähigkeiten bzw. Interessen). Aus diesem Abgleich ergibt sich ein etwaiger Bedarf für die stellenorientierte Weiterbildung.

Vermittlungsprozess steht im Zentrum

Im Zentrum der Arbeit des JobCenter steht der Vermittlungsprozess. Alle Aktivitäten sind auf die Integration der Arbeitslosen in Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt ausgerichtet. Das wirksame Zusammenführen beider Marktseiten muss daher gewährleistet sein.

Angebots- und nachfrageseitige Vermittlung müssen aufeinander abgestimmt werden. Hierzu sind Arbeitgeberbetreuung und Stellenakquisition eng mit der Vermittlungsberatung von Arbeitsuchenden zu verknüpfen. Eine ausschließlich stellenorientierte Vermittlung ist aus Sicht der Matching-Anforderungen nicht zielführend. Andererseits muss der Vermittler in die Lage gesetzt werden, sich wesentlich stärker als bisher mit der Betreuung und dem Service gegenüber der Nachfrageseite zu befassen.

Die Hauptachse in der Prozesskette des JobCenter wird durch die Bereiche Clearingstelle, Fallmanager, Vermittler und PSA gebildet.

Konzentriert sich der Fallmanager schwerpunktmäßig auf die Betreuung von Arbeitslosen und die ggf. erforderliche Wiederherstellung ihrer Beschäftigungsfähigkeit, so liegt der Aufgabenschwerpunkt des Vermittlers im Matchingprozess. Ergänzt wird das personale Serviceangebot durch IT-gestützte Selbstserviceeinrichtungen.

Ausbau von Selbstserviceeinrichtungen und virtueller Arbeitsmarkt

An Selbstbedienungseinrichtungen können die Kunden Dienstleistungen der [BA-neu] selbständig nutzen und den Beratungs- und Sachbearbei-

tungsprozess einschließlich der Beantragung von Lohnersatzleistungen durch eigene Dateneingabe erleichtern und beschleunigen. PC-Arbeitsplätze stehen den Kunden für das Schreiben von Bewerbungen zu Verfügung.

Zur Beantwortung weitergehender Fragestellungen bei der Nutzung der Selbstbedienungssysteme kann sich der Kunde einer Service-Line bedienen.

Clearingstelle

Zentraler Anlaufpunkt ist die Clearingstelle, von der aus die Kundensteuerung organisiert wird. Vorbereitende und administrative Arbeiten (z.B. Eingangsprofiling, Entgegennahme und Aufbereitung der erforderlichen Unterlagen) werden hier durchgeführt. Den Mitarbeitern dieses Bereiches kommt eine zentrale Rolle für die Entlastung und Arbeitsfähigkeit der nachgeordneten Bereiche zu. Bei ihnen handelt es sich um qualifizierte „Generalisten" mit guten sozial-kommunikativen Fähigkeiten. Die Clearingstelle führt die Kunden zielgruppen- und anliegengerecht den weiteren Fachkräften und Service-Stellen (Selbstbedienungs- und Selbstinformationseinrichtungen, Fallmanager, Vermittler, Berufsberater, Leistungsberater) zu.

Die Mitarbeiter der Clearingstelle führen das erste Gespräch mit dem Kunden. Hierbei klären sie u.a. die Leistungsvoraussetzungen für den Bezug von Arbeitslosengeld ab und geben die Daten direkt in die EDV ein.

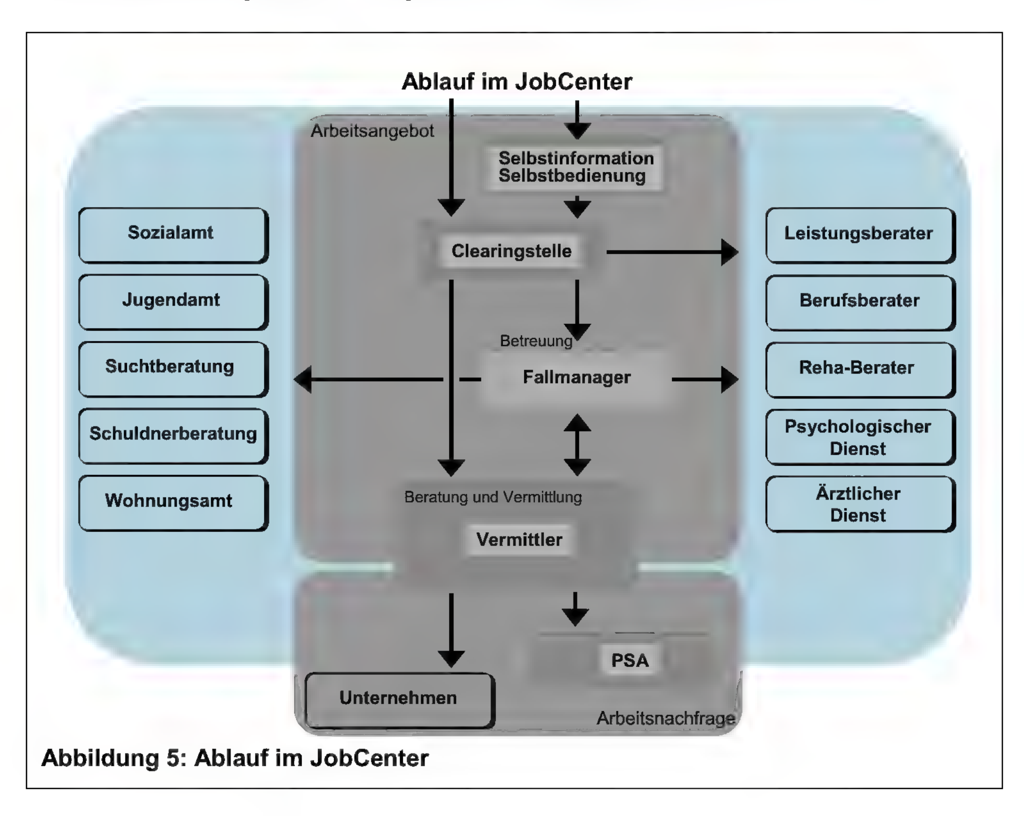


Abbildung 5: Ablauf im JobCenter

Fallmanager

Kunden mit weitergehendem Beratungs- und Betreuungsbedarf (Betreuungskunden) werden einem Fallmanager zugeordnet. Er steuert die Gesamtheit des im individuellen Falle erforderlichen Dienstleistungsangebotes des JobCenter.

Der Fallmanager hat weitreichende Entscheidungsbefugnisse. Er erstellt oder veranlasst das Tiefenprofiling, auf dessen Basis das weitere Vorgehen mit dem Kunden verbindlich vereinbart wird (Eingliederungsvereinbarung). Insbesondere organisiert der Fallmanager die erforderlichen Maßnahmen zur Abklärung und Förderung der Integrationsfähigkeit in Abstimmung mit den Vermittlern, weiteren Fachkräften des JobCenter und der PSA.

Der Fallmanager konzentriert sich ausschließlich auf die Arbeitslosen. Er übernimmt somit einen Teil der Aufgaben früherer Vermittler im Arbeitsamt.

Das Casemanagement kann an Dritte vergeben werden.

Vermittler

Um Vermittlern mehr Zeit für ihre eigentliche Aufgabe, die Vermittlung von Arbeitslosen und Arbeitsuchenden und die Besetzung offener Stellen zu geben, werden sie von Verwaltungs- und Nebenaufgaben befreit. Durch die Zusammenarbeit und Vorarbeit der Fachkräfte des JobCenter (Clearingstelle, Fallmanager, Profiler, Leistungsfachkräfte, PSA u.a.) konzentriert sich der Vermittler auf die Akquisition offener Stellen seines zugewiesenen Betriebssegments und auf das Matching von Bewerbern und offenen Stellen.

Der Vermittler soll für die Betreuung von Arbeitgebern und Arbeitslosen zuständig sein. Durch die Reduzierung des Betreuungsaufwandes bei Arbeitslosen kann er strukturierter arbeiten und gezielter und mit deutlich größerem Zeitanteil den Anforderungen beider Marktseiten gerecht werden. Der Anteil der jeweiligen Betreuungskapazitäten ergibt sich aus dem Bedarf. Es ist davon auszugehen, dass der Vermittler in diesem Rahmen seine Arbeitskapazität je zur Hälfte für die Angebots- und Nachfrageseite einbringen kann.

Die Vereinfachung der Vorschriften und größerer individueller Handlungsspielraum ermöglichen zusätzlich eine intensivere Auseinandersetzung mit den Kundenanforderungen.

Dies eröffnet die Möglichkeit, Arbeitgeber systematisch und proaktiv anzusprechen sowie regelmäßige Kontakte zu halten, um Stellen zu akquirieren. Hierbei kann er latenten und künftigen Personalbedarf ermitteln und potenziellen Beschäftigungsrisiken (z.B. Firmen mit Insolvenzgefahr) proaktiv begegnen.

Regelmäßig erörtert der Vermittler mit dem Arbeitsuchenden die in der Eingliederungsvereinbarung vorgesehenen Eigenbemühungen. Der Vermittler bespricht mit dem Arbeitsuchenden in Frage kommende Stellenangebote und bereitet ihn auf das Bewerbungsgespräch vor.

Vermittler haben im Matching-Prozess Ergebnisverantwortung für die optimale Zusammenführung von Arbeitsangebot und -nachfrage. Dazu sind (wie z.B. in Dänemark) individuelle Aktionsbudgets erforderlich, um selbständige Entscheidungen über geeignete Integrationsmaßnahmen zu treffen. Hierdurch wird eine gezielt an individuellen Hemmnissen des einzelnen Arbeitnehmers ausgerichtete Förderung möglich.

Teamarbeit

Teamartige Kooperation ist Voraussetzung für effiziente und ergebnisorientierte Arbeitsweise. Kundenbezogen treffen sich die beteiligten Mitarbeiter im JobCenter zu Fallbesprechungen. Hierbei stimmen sie ihre Arbeiten untereinander ab und vereinbaren das konkrete weitere Vorgehen. Unterstützt wird diese Form der Teamarbeit durch die einheitliche Datenhaltung im JobCenter, so dass alle beteiligten Mitarbeiter jederzeit den aktuellen Stand der Arbeiten abrufen können.

Architektur

Die neue Service- und Dienstleistungsqualität findet ihren Ausdruck in der Architektur und Raumgestaltung des JobCenter. Mit ihm bekommt das „Arbeitsamt“ ein neues Gesicht. Das Bild der Korridore mit Arbeitslosen, die vor geschlossenen Bürotüren auf die Bearbeitung ihres „Falles“ warten, macht Platz einer offenen Architektur mit vielfältigen Informations- und Erlebniselementen (z.B. Job-Ticker, Info-Terminals, Berufsinformationszentrum, Internet-Bar, Cafe/Bistro, Ausstellungsflächen).

Mobile und stationäre Außendienste

Durch den Einsatz von Außendiensten werden die Vermittlungsdienstleistungen näher an die Kunden - Arbeitsuchende und Betriebe - herangebracht.

In Job-Boutiquen können sich beide Kundengruppen vor Ort, z.B. in Einkaufszentren, über Beschäftigungsmöglichkeiten und Stellenangebote informieren, und sich sofort telefonisch oder per E-mail bewerben.

Service für den Kunden Arbeitgeber

Neue Stellen werden mittel- bis langfristig nur von Unternehmen geschaffen. Es wird daher dafür Sorge getragen, dass Arbeitgeber besondere Aufmerksamkeit genießen, die sich in einer neuen Qualität des Service und der Dienstleistungen ausdrückt.

Durch den deutlich größeren Zeitanteil, den der Vermittler für die Nachfrageseite einbringt, können die spezifischen Bedürfnisse und Bedarfe einzelner Arbeitgeber im Vermittlungsprozess abgefragt und individuell bedient werden. Die Vermittler entwickeln für das von ihnen betreute Unternehmenssegment ein angepasstes Serviceprofil.

Hierzu zählt zum Beispiel eine qualifizierte Vorauswahl von Bewerbern, mit denen der Vermittler auf Wunsch bereits ein erstes Bewerbungsgespräch führt. Weitere Bewerbungsgespräche beim Arbeitgeber können ggf. unter Beteiligung des Vermittlers stattfinden.

Segmentierung nach Stellen-Potenzial

Jeder Arbeitgeber kennt künftig seine Ansprechpartner im JobCenter. Die [BA-neu] entwickelt eine organisatorische Lösung, die folgenden Anforderungen entspricht:

- Für Großunternehmen sollen feste Ansprechpartner an den wesentlichen Entscheidungszentren für Personalfragen zur Verfügung stehen. Die Zuordnung dieser Ansprechpartner hängt von der geografischen Ausdehnung der Unternehmen sowie ihrem spezifischen Aufgabenzuschnitt ab.

  Überregional agierende große Unternehmen werden im Rahmen des Key Account Management durch KompetenzCenter betreut. Die operativen Aufgaben nehmen die örtlichen JobCenter und PSA wahr.

- Kleine und mittlere Unternehmen werden branchenspezifisch in den Teams des JobCenter betreut.

Gute Erreichbarkeit – kurze Reaktionszeit

Arbeitgeber erhalten schnelle und kompetente Beratung. Gute Erreichbarkeit muss sichergestellt sein. Auf eine konkrete Anfrage erhält der Arbeitgeber innerhalb einer garantierten Frist eine qualifizierte Rückantwort. Die [BA-neu] legt hierzu Qualitätsstandards fest.

Für die Beratung und die Betreuung der Kundengruppe Arbeitgeber sind die Mitarbeiter entsprechend zu schulen bzw. neu zu rekrutieren. Erforderlich ist eine gute Kenntnis der betrieblichen Praxis.

Für die Umsetzung ergeben sich folgende Anforderungen:

- Für die Gestaltung der Kundenbetreuung auf der Arbeitgeberseite ist die Tatsache entscheidend, dass dieser Kundenkreis das JobCenter nicht aufsucht. Effiziente Telekommunikationskanäle, Internet, Self-Service und aktiver Außendienst sind daher für die Kontaktgestaltung erforderlich.

- Die Einteilung freier Stellen erfolgt nach dem Job-Familien-Konzept, um Sucherfolg und Vermittlungschancen zu erhöhen.

- Der zur Kundenbetreuung und Stellenakquisition notwendige Außendienst wird durch mobile Infrastruktur und angepasste Anwendungen effizient unterstützt. Die Mitarbeiter werden hierzu mit Laptops und mobiler Anbindung an das Intranet der BA ausgestattet.

- Durch Service-Lines wird die Erreichbarkeit des JobCenter sichergestellt. Dritten kann diese Aufgabe übertragen werden, wenn der Datenschutz gewährleistet ist.

  > Beim Ausbau von Arbeitgeberhotlines in CallCenter kann auf Erfahrungen in Großbritannien zurückgegriffen werden: Der Arbeitgeber muss hier höchstens 20 sek. warten, bis er seine Frage stellen oder eine zu besetzende Stelle melden kann. Die konkreten Fälle werden innerhalb von zwei Tagen behandelt bzw. innerhalb von zehn Tagen gelöst.

- Um die Service-Qualität - sowohl gegenüber Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern - zu garantieren, werden Service-Standards in einem „Kodex guter Kundenpraktiken" festgehalten und verwirklicht.

- Großkunden und Partnern mit entsprechend hohem „Transaktionsvolumen" (Einschaltungsgrad und Besetzungsquote) wird zusätzlich ein eigener Zugang zum IT-System der [BA-neu] angeboten. Dadurch können die externen Anwender unter Beachtung des Datenschutzes direkt auf bestimmte Daten zugreifen. Für diesen Service sollte eine Honorierung in Erwägung gezogen werden.

Im Unterschied zur Nutzung eines Internet-Angebots können über maschinelle, voll automatisierbare Schnittstellen z.B. Stellen- und Bewerberdaten zwischen [BA-neu] und Unternehmen ausgetauscht werden. Dies führt zu deutlichen Prozessoptimierungen und zu Zeitvorteilen bei der Besetzung von Stellen.

Quick Vermittlung



Erhöhung der Geschwindigkeit

Kündigung



Profiling und Vermittlungsgespräche



neue Stelle

Meldepflicht und Vermittlung **ab Beginn der Kündigungsfrist**

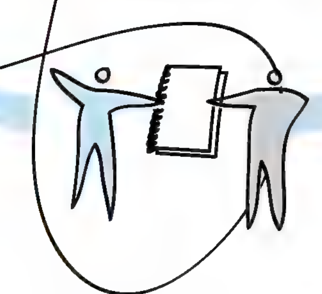
Fortsetzung der Vermittlung

Familie



Priorisierung mit Bonussystem

Arbeitslosigkeit bekommt ein Gesicht



Qualitäts- und Leistungsliga: **Chefsache**

Kinder



Unterstützung der Erziehenden z.B. Kinderbetreuung

2. Familienfreundliche Quick-Vermittlung und Erhöhung der Geschwindigkeit in der Vermittlung

- Die zeitliche Erweiterung der Aktionsmöglichkeiten des JobCenter erhöht die Vermittlungsgeschwindigkeit. Arbeitnehmer sind zukünftig verpflichtet, das JobCenter bereits zum Zeitpunkt der Kündigung über die drohende Arbeitslosigkeit zu informieren.

- Arbeitgeber unterstützen die frühzeitigen Vermittlungsbemühungen durch Freistellungen und Mitwirkung an der Profilerstellung. Arbeitnehmer, die das JobCenter nicht rechtzeitig informieren, müssen für jeden Tag der verspäteten Meldung pauschale Abschläge beim Arbeitslosengeld in Kauf nehmen.

- Die Beschleunigung der Vermittlung wird durch ein Bündel von Maßnahmen erreicht: Vereinfachung der Prozesse und Instrumente, mehr Eigenverantwortung der Fachkräfte, mehr Selbstinformationseinrichtungen, Reduzierung der Betreuungsquote, Nutzung der PersonalServiceAgenturen, stärkere Einbindung der Arbeitgeber und konsequente Umsetzung der Neuen Zumutbarkeit.

- Vermittlung wird familienfreundlich. Arbeitslose, die besondere Verantwortung für abhängige betreuungsbedürftige Personen oder Familienangehörige tragen, erhalten besondere Priorität bei der Vermittlung. Zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden die bisherigen Mittel zur Kinderbetreuung gebündelt. Gemeinsam mit Kommunen, intermediären Organisationen, Unternehmen oder sonstigen privaten Einrichtungen werden zusätzliche Kinderbetreuungskapazitäten aufgebaut.

- Arbeitslosigkeit *„bekommt ein Gesicht“*. Mit der intensiven Betreuung des Arbeitslosen durch den verantwortlichen Fallmanager rückt der einzelne Mensch und seine persönliche Lebenslage in den Mittelpunkt.

- Zudem erhalten der Vorstand der [BA-neu] und die Leitung des [AA-neu] wöchentlich eine Zusammenstellung derjenigen Arbeitslosen, die besondere Verantwortung für abhängige betreuungsbedürftige Personen oder Familienangehörige tragen. Dadurch wird der Handlungsbedarf und die persönliche Verantwortung der Führung der [AA-neu] verdeutlicht.

- Die Prioritätensetzung auf von Arbeitslosigkeit betroffenen Familien spiegelt sich auch in einem Bonussystem für Vermittler und ihr Team wider. Ziel ist die Beschleunigung der Vermittlung, aber auch die Erreichung von Zielgruppen wie Jugendliche, Schwerbehinderte oder von Langzeitarbeitslosigkeit bedrohte Personen.

Arbeitslosmeldung nach Erhalt der Kündigung

Nach geltender Rechtslage ist eine Arbeitslosmeldung beim Arbeitsamt „zulässig“, wenn der Eintritt der Arbeitslosigkeit innerhalb von zwei Monaten zu erwarten ist (§ 122 Abs. 1 Satz 2 SGB III). Normalfall ist heute jedoch die Meldung *nach* Eintritt der Arbeitslosigkeit. Das Arbeitsamt erfährt erst von der Arbeitslosigkeit, wenn sie eingetreten ist. Die Zeit zwischen Kündigung und Eintritt der Arbeitslosigkeit bleibt damit ungenutzt.

Künftig ist der Arbeitnehmer verpflichtet, das JobCenter bereits über die *drohende* Arbeitslosigkeit zu informieren, und zwar bei Erhalt der Kündigung bzw. zum Zeitpunkt der Vereinbarung über die Aufhebung eines Arbeitsvertrages. Auch für den Fall des Auslaufens eines befristeten Arbeitsverhältnisses oder der bevorstehenden Beendigung einer Ausbildung wird das JobCenter frühzeitig, am besten, wenn die Befristung vereinbart wird, informiert. Dadurch werden die Vermittlungsfachkräfte in die Lage gesetzt, präventiv und proaktiv sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite tätig zu werden: Ziel ist der Wechsel *von* Beschäftigung *in* Beschäftigung.

- Soweit die ausgesprochene Kündigung auf betriebsbedingte Gründe zurückgeht, können den Unternehmen durch Beschäftigungsberatung alternative Optionen der Kapazitätsanpassung vorgeschlagen werden.

Gesetzliche Kündigungsfristen

Betriebszugehörigkeit	**Kündigungsfrist**
unter 2 Jahren	4 Wochen zum 15. d. M. oder Monatsersten
2 Jahre	1 Monat zum Monatsersten
5 Jahre	2 Monate zum Monatsersten
8 Jahre	3 Monate zum Monatsersten
10 Jahre	4 Monate zum Monatsersten
12 Jahre	5 Monate zum Monatsersten
15 Jahre	6 Monate zum Monatsersten
20 Jahre	7 Monate zum Monatsersten

Abbildung 6: Gesetzliche Kündigungsfristen

- Für den betroffenen Arbeitnehmer werden frühzeitig die Vermittlungsbemühungen eingeleitet. Mit Beginn der Kündigungsfrist erhält der Stellensuchende das Angebot einer umfassenden Betreuung durch das JobCenter, um seine Vermittlungsfähigkeit abzuklären und bei Bedarf zu fördern.

Mitwirkung des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber unterstützt die frühzeitigen Integrationsanstrengungen des Arbeitnehmers und des JobCenter dadurch, dass er den Arbeitnehmer bei der Suche nach einer neuen Stelle (Beratungsgespräche, Bewerbungsgespräche) freistellt.

Zur konkreten Umsetzung ist folgende Regelung vorstellbar: Jeweils die Hälfte der Freistellungszeiten tragen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Auf Seiten des Arbeitnehmers werden zunächst bestehende Urlaubsansprüche oder Arbeitzeitguthaben eingebracht. Der Freistellungsanspruch sollte in Abhängigkeit von der Dauer der Kündigungsfrist begrenzt werden.

Gesetzgeber und Tarifparteien wird empfohlen, hierzu eine Regelung zu treffen.

Der Arbeitgeber wirkt an der Profilerstellung des Arbeitnehmers mit. Der Arbeitnehmer muss seine Aktivitäten zur Arbeitsuche und Vermittlung während der Freistellungsphase nachweisen.

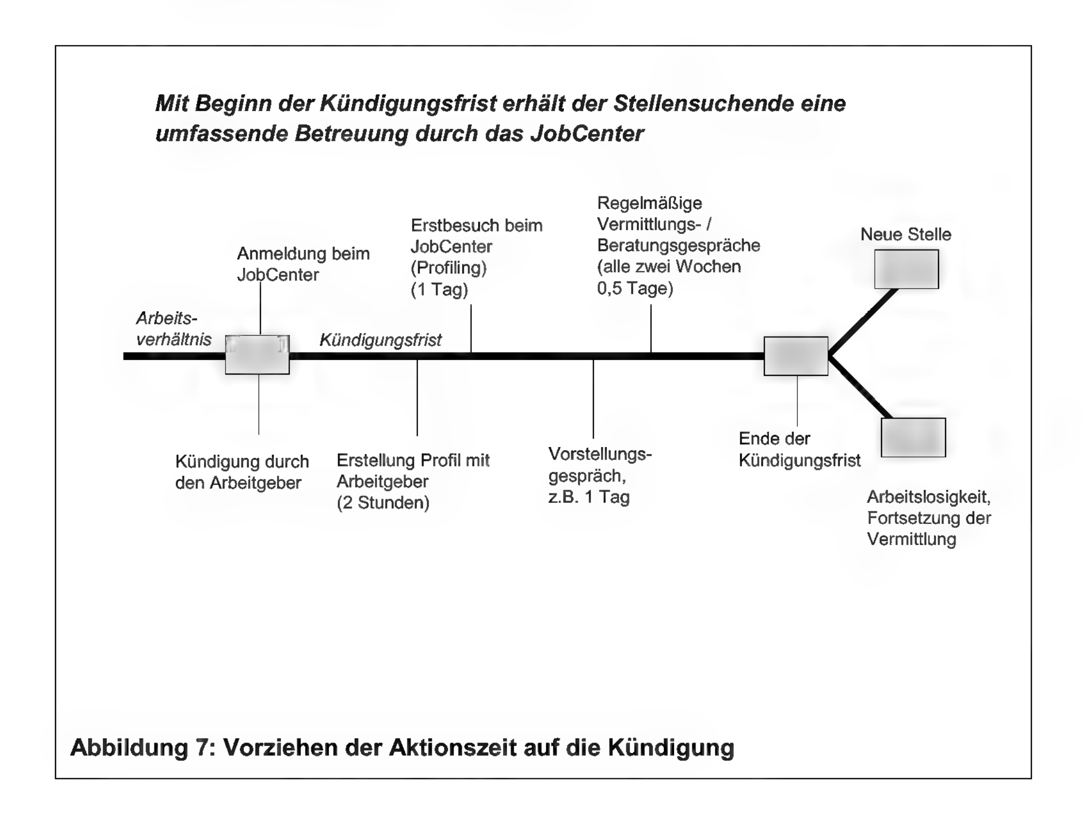


Abbildung 7: Vorziehen der Aktionszeit auf die Kündigung

Mitwirkung des Arbeitnehmers

Die Meldung der drohenden Arbeitslosigkeit erfolgt durch den betroffenen Arbeitnehmer. Grundsätzlich hat sich künftig jeder Beschäftigte, der Leistungen in Anspruch nehmen will, bei Erhalt der Kündigung beim Arbeitsamt zu melden. Dies gilt auch bei Auflösung des Arbeitsvertrages. Für Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen und Auszubildende etc. müssen Pauschalregelungen getroffen werden.

Das Angebot der frühzeitigen Begleitung durch das JobCenter in der Phase zwischen Aussprechen der Kündigung und Beginn der Arbeitslosigkeit ist somit verbunden mit der *Verpflichtung* des Arbeitnehmers, die Kündigung bzw. die Auflösung des Arbeitsvertrages etc. zu melden, wenn er Leistungen aus der Arbeitslosenversicherung in Anspruch nehmen will. Diese Verpflichtung wird verstärkt durch eine Karenzzeitregelung.

Karenzzeit

Wer sich verspätet beim Arbeitsamt meldet, hat vom ersten Tag an Einbußen hinzunehmen. Durch die Festlegung pauschaler Abzugsbeträge wird für den Arbeitnehmer transparent gemacht, mit welchen Abzügen er bei verspäteter Meldung zu rechnen hat.

Die Abzugspauschale orientiert sich an der Untergrenze des jeweiligen Arbeitslosengeldanspruchs auf Basis des vorherigen Bruttoentgeltes. Sie wird in drei Stufen bemessen. Der Abzug erfolgt pro Tag bei Beginn des Leis-

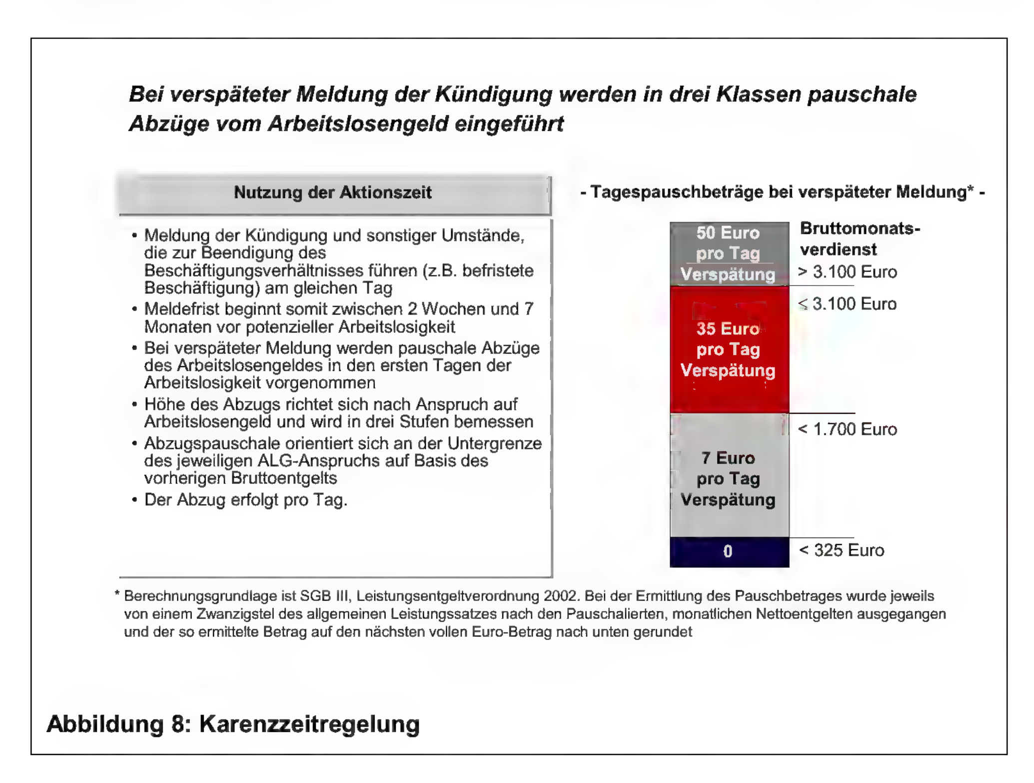


Abbildung 8: Karenzzeitregelung

tungsbezugs.

Bei einem Bruttomonatsverdienst zwischen 1.700 und 3.100 Euro hat der Arbeitslose zum Beispiel mit 35 Euro Abzug pro Tag verspäteter Meldung nach Erhalt der Kündigung zu rechnen.

Erhöhung der Geschwindigkeit in der Vermittlung

Durch eine möglichst schnelle Vermittlung wird angestrebt, die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit in Deutschland um ein Drittel zu reduzieren unddie Servicequalität gegenüber den Unternehmen bei der Stellenbesetzung zu steigern.

Von der Senkung der Dauer der Arbeitslosigkeit wird eine starke Wirkung auf den Bestand ausgehen.

Die Erhöhung der Geschwindigkeit im Vermittlungsprozess wird durch eine Vielzahl neuer Elemente („Hebel") bewirkt, die künftig das Profil des ersten Dienstleisters am Arbeitsmarkt bestimmen werden:

- Vermittlungsbeginn mit Erhalt der Kündigung
- Verbesserung des Angebots von Selbstinformationseinrichtungen und Ausbau von Selbstbedienungseinrichtungen
- Optimale Unterstützung der Vermittler durch flankierende Betreuungs- und Beratungsleistungen im JobCenter; funktionierendes Schnittstellenmanagement
- Nutzung des Zeitarbeitspotenzials der PSA
- Steigerung der Attraktivität des Arbeitsangebotes für den Arbeitgeber durch betriebsnahe, stellenorientierte Qualifizierung, kostengünstige/-freie Probezeit, Neutralisierung des Kündigungsschutzes über die PSA
- Neue Zumutbarkeit konsequent umsetzen
- familienfreundliche Quickvermittlung
- bundesweite Vermittlung
- Befreien der Vermittlungsfachkräfte von administrativen und vermittlungsfremden Aufgaben
- integrierte, anwenderfreundliche IT
- deutliche Reduzierung der Betreuungsquote
- Abbau der Regelungsdichte und Vereinfachen der Instrumente zur Integrationsförderung
- Verstärken der arbeitgeberorientierten Vermittlungsarbeit (50:50)

- aktiver Außendienst und Akquisition offener Stellen
- Aktionsbudget für die Fachkräfte des JobCenter
- Anreizsystem für Vermittlungserfolge

Erst im Zusammenwirkungen der einzelnen Instrumente und Maßnahmen ist das angestrebte Ziel zu erreichen. Zentrale Bedeutung kommt hierbei der effizienten Gestaltung der Prozesskette im JobCenter und einer guten Zusammenarbeit mit PSA, privaten Vermittlern und Zeitarbeitsunternehmen zu.

Familienfreundliche Vermittlung

Vorrang für Familienmütter, Familienväter und Alleinerziehende

Vermittlung wird familienfreundlich. Arbeitslose, die besondere Verantwortung tragen für abhängige betreuungsbedürftige Personen oder Familienangehörige erhalten besondere Priorität bei der Vermittlung. Bei gleicher Eignung gegenüber anderen Bewerbern werden ihnen beschleunigt und bevorzugt Stellen angeboten.

Im Rahmen der Zumutbarkeit wird ihnen geringere Mobilität bei der Vermittlung abverlangt.

Durch erweiterte Dienstleistungsangebote beseitigen die Serviceeinrichtungen im JobCenter besondere Vermittlungshemmnisse dieses Personenkreises (z.B. Kinderbetreuung, Hilfe bei der Wohnungssuche).

Arbeitslosigkeit „bekommt ein Gesicht“

Die Veröffentlichung von Arbeitslosenzahlen in Millionenhöhe und die Reaktionen von Medien und Politik sind zum Ritual geworden. Heute sind es 10.000 mehr, morgen weniger. Das Ausmaß der gesellschaftlichen Herausforderung und die individuell zuschreibbare Verantwortung verschwindet hinter diesen Zahlen. Erst dadurch, dass die Millionen Einzelne aus der Anonymität heraustreten, wird die Bewältigung der Arbeitslosigkeit zu einer fordernden und verbindlichen Aufgabe. Die Arbeitslosigkeit muss aus der Anonymität heraus wieder „ein Gesicht bekommen“.

An die Stelle der großen Zahl treten die einzelnen Menschen, ihre persönliche Lebenslage und die Zahl derer, die von ihrer Arbeitslosigkeit mitbetroffen sind. Dies beginnt mit der intensiven Betreuung des Arbeitslosen durch den ihm persönlich zugewiesenen Fallmanager, individuell zugeschnittene Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen, Unterstützung im Bewerbungs-

verfahren und nachgehende Betreuung schwieriger Integrationsfälle bei Aufnahme einer Beschäftigung.

Darüber hinaus erhalten der Vorstand der [BA-neu] und die Leitung des [AA-neu] zu jedem Wochenbeginn eine Zusammenstellung derjenigen Arbeitslosen, die Verantwortung für abhängige betreuungsbedürftige Personen oder Familienangehörige haben. Die konkrete Ausgestaltung bleibt der [BA-neu] überlassen.

Der Geschäftsleiter des JobCenter wird an Hand der Namen der Arbeitslosen und der Dauer ihrer Arbeitslosigkeit den Handlungsbedarf erkennen können. Durch Zugriff auf die elektronische Fallakte kann der individuelle Fall mit den bereits eingeleiteten Maßnahmen nachvollzogen werden. Es gehört zu den Verpflichtungen der Geschäftsleitung, sich regelmäßig auch durch die Vermittler über den Stand der Bemühungen im *individuellen* Fall unterrichten zu lassen.

An die künftige Führung des [AA-neu] wird ein radikaler Anspruch gestellt: Persönliche Verantwortung für die Zahl der Arbeitslosen und darunter insbesondere für diejenigen, denen die besondere soziale Verpflichtung gilt. Das System des Controlling in der [BA-neu] unterstützt die Führungskräfte und Mitarbeiter durch „Sprechende Statistik“, um diese zentrale Steuerungsgröße immer vor Augen zu halten (Qualitätsliga und Leistungsliga der JobCenter).

Durch die Einbindung der Öffentlichkeit (Bürgermeister, Personalchefs,

Familienfreundliche Vermittlung: Arbeitslosigkeit bekommt ein Gesicht

Beispiel: Die Geschäftsleitung des [AA-neu] Braunschweig bekommt für die JobCenter ihres Bezirks jeden Montag eine Liste der Arbeitslosen, die besondere Verantwortung für abhängige betreuungsbedürftige Personen oder Familienangehörige tragen. *

Name	Vorname	Vorherige Tätigkeit	Arbeitslos seit	Familienstand	Anzahl Kinder	ALG
Müller	Bernd	LKW-Fahrer	1.6.2001	verheiratet	4	950,- €
Hagemann	Christian	Fliesenleger	6.9.2001	verheiratet	3	1.326,- €
Koller	Anne	Sekretärin	1.5.2000	ledig	2	1.250,- €
Schulz	Hilla	Fremdsprachenkorr.	1.1.2000	verheiratet	1	1.400,- €
...	...	...	...	...	...	...

* Fiktive Beispiele.
Weitere Daten wie z.B. eingeleitete Maßnahmen und Eingliederungsvereinbarungen sind in einer elektronischen Fallakte hinterlegt.

Abbildung 9: Arbeitslosigkeit bekommt ein Gesicht

Medien) sollen Verantwortungsgefühl und höhere Bereitschaft zu verstärkten Bemühungen um die Wiedereingliederung von Arbeitslosen mit Familien gestärkt werden.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Ein Hemmnis für die Teilnahme an einer Maßnahme zur Integrationsförderung oder für die Annahme einer Beschäftigung mit ungünstigen Arbeitszeiten stellt vor allem für Alleinerziehende die notwendige Kinderbetreuung dar.

Um hier wirksame Abhilfe zu schaffen, reicht die bisherige Zahlung von Kinderbetreuungsgeld nicht aus. In jedem JobCenter werden daher die örtlichen Gegebenheiten im Hinblick auf eine tatsächliche Verbesserung der Infrastruktur in der Kinderbetreuung (Kinderkrippen, Tagesstätten, angepasste Betreuungszeiten) geprüft. Die bislang eingesetzten individuellen Mittel der Kinderbetreuung können genutzt werden, um in Partnerschaft mit Kommune, intermediären Organisationen, Unternehmen oder sonstigen privaten Einrichtungen zusätzliche Kinderbetreuungskapazitäten aufzubauen, die gezielt im Zusammenhang mit den Integrationsmaßnahmen des JobCenter genutzt werden. Es ist zu betonen, dass damit die Verantwortung für die Kinderbetreuung nicht auf die [BA-neu] übergeht.

Im übrigen sind alle Bemühungen auf Seiten der Unternehmen zu begrüßen, die der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dienen. Das JobCenter initiiert und unterstützt hierzu Aktivitäten des regionalen Kompetenz-Netzwerkes, durch welche vorbildhafte Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert werden.

Bonussystem - Anreize für Vermittler

Nicht nur die Arbeitslosigkeit, auch die Vermittlung bekommt künftig ein Gesicht. Denn jeder einzelne Fall wird individuell gewichtet und gewertet. Daran knüpft sich ein Bonussystem für Vermittler und ihr Team an.

Bei der Festsetzung der Bonuspunkte ist darauf zu achten, dass die Priorisierung sozialpolitischer Aspekte nicht zu Lasten der Beschleunigung des Vermittlungsprozesses insgesamt geht. Auch sollen die Kriterien objektiver Art sein und nicht vom Vermittler selbst beeinflusst werden können (wie z.B. die Dauer der Arbeitslosigkeit).

Das Bonussystem wird Grundlage eines leistungsabhängigen Vergütungssystems, in das die jeweilige Organisationseinheit (Team) als Ganzes einbezogen wird. Eine Kombination von Gruppen- und Einzelanreiz ist vorstellbar.

Die Vereinbarung einer Regelung wird den Tarifparteien empfohlen.

Das Bonuskonzept kann nur funktionieren, wenn die bonuswirksame Vermittlung nach Qualität und Zahl eindeutig definiert und erfasst werden kann.

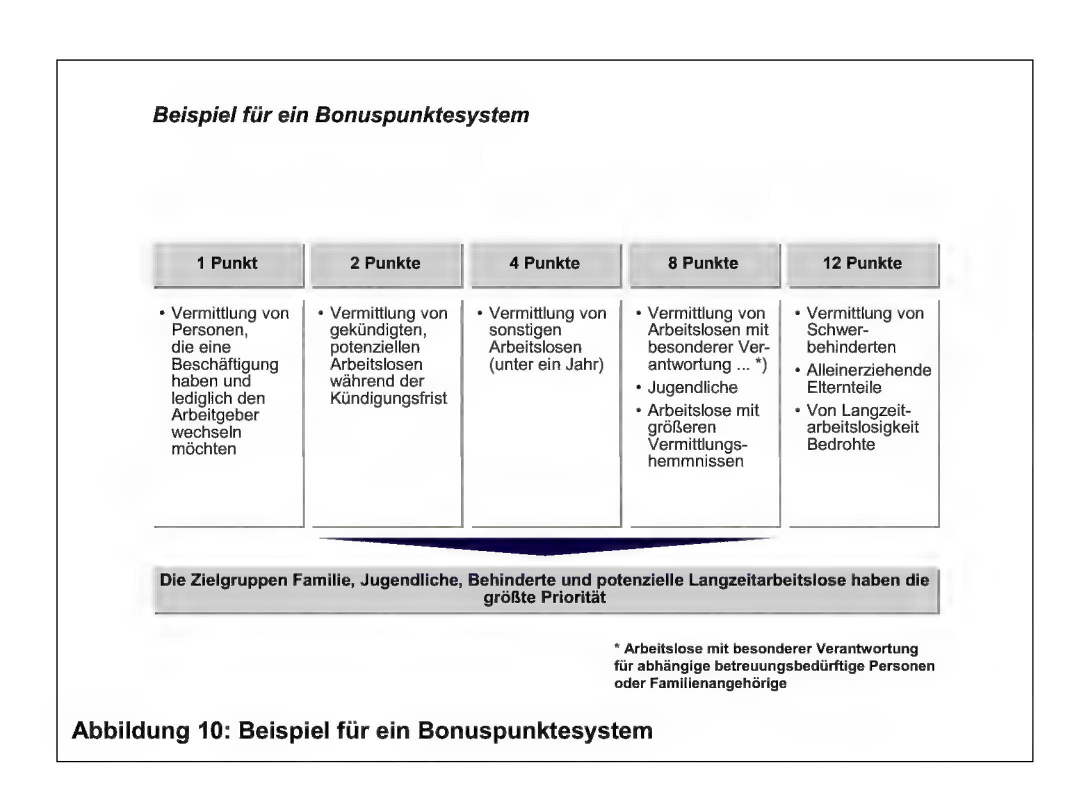


Abbildung 10: Beispiel für ein Bonuspunktesystem

Zumutbarkeit / Freiwilligkeit



Geographisch

Funktional

Materiell

Sozial

Neue Zumutbarkeit

ARBEITSLOSE

JOBCENTER

Freiheit der Wahl

Abmelden

Ablehnen

„Eigeninitiative auslösen, Sicherheit einlösen"

Stärkeres individuelles und flexibles Zusammenspiel

„Ohne Leistung keine Gegenleistung"

3. Neue Zumutbarkeit und Freiwilligkeit

- Die Zumutbarkeit wird nach geografischen, materiellen, funktionalen Kriterien und sozialen Kriterien neu formuliert und in Verbindung mit Freiwilligkeit und Pflichten konsequent umgesetzt.

- Die Zumutbarkeit ist auch in Abhängigkeit von der familiären Situation des Arbeitslosen zu bestimmen. Einem jungen, alleinstehenden Arbeitslosen kann, insbesondere was die Mobilität anbetrifft, mehr zugemutet werden, als einem Arbeitslosen mit Verantwortung für abhängige betreuungsbedürftige Personen und Familienangehörige. Durch das „Job-Familien-Konzept“ wird transparent, dass auch unterqualifikatorische Tätigkeiten zumutbar sind.

- Lehnt die arbeitslose Person eine Beschäftigung ab, so muss sie beweisen, dass die abgelehnte Beschäftigung unzumutbar war. Dies gilt für alle Einwendungen, die den persönlichen Bereich des Arbeitslosen betreffen.

- Sperrzeiten können zukünftig „dosierter“ eingesetzt werden. Hierfür werden nach verschiedenen Sperrzeittatbeständen differenzierte Regelungen geschaffen. Zum Beispiel wird die Weigerung der Teilnahme an einer Integrationsmaßnahme mit einer kürzeren Sperrzeit belegt, als die Ablehnung eines zumutbaren Arbeitsangebots.

- Durch die Eingliederungsvereinbarung wird das Leitprinzip „Eigenaktivitäten auslösen - Sicherheit einlösen“ verwirklicht. Die vereinbarten Aktivitäten werden regelmäßig überprüft. Durch die differenzierte und flexibel handhabbare Sperrzeitenregelung kann die Ernsthaftigkeit der eigenständigen Integrationsbemühungen verstärkt werden.

- Um individuelle Lebenssituationen besser berücksichtigen zu können, wird Arbeitslosen die Möglichkeit eröffnet, sich aus persönlichen Gründen aus dem JobCenter abzumelden. Sie verzichten damit auf Vermittlungsbemühungen des JobCenter und zugleich auf Leistungen der Arbeitslosenversicherung. Der erworbene Leistungsanspruch bleibt erhalten und kann zu einem späteren Zeitpunkt wieder abgerufen werden. Der Anspruch verfällt erst nach fünf Jahren.

Neue Zumutbarkeit

Die Zumutbarkeit wird nach geografischen, materiellen, funktionalen Kriterien und sozialen Kriterien neu formuliert und in Verbindung mit Freiwilligkeit und Pflichten konsequent umgesetzt.

Zumutbarkeit beinhaltet eine Wechselseitigkeit von Rechten und Pflichten. Auf der Seite des Vermittlers gilt die Verpflichtung, sich ausreichend mit der Person, ihren Interessen, Fähigkeiten und ihrem Entwicklungspotenzial zu befassen und proaktiv nach einer geeigneten Beschäftigung zu suchen (Angebotspflicht). Für den Kunden ergibt sich daraus die Pflicht zur Mitwirkung und zur Annahme eines zumutbaren Stellenangebotes (Annahmepflicht).

Grundsätzlich wird über die Anwendung einer neuen Sperrzeitregelung gewährleistet, dass die Leistung nur so lange ohne Kürzung bzw. überhaupt weitergezahlt wird, wie sich der Arbeitslose aktiv um Arbeit bemüht.

Geografische Aspekte

Bei der Festlegung der vom Leistungsbezieher verlangten Mobilität wird die familiäre Situation berücksichtigt. Eine Beschäftigung ist in der Regel auch dann zumutbar, wenn sie vorübergehend einen getrennten Haushalt erfordert, beispielsweise bei befristeter Einarbeitung oder Teilnahme an einem Trainee-Programm. Ein Umzug kann unter besonderen Umständen verlangt werden (alleinstehende jüngere Langzeitarbeitslose bei Angebot eines Dauerarbeitsplatzes in Vollzeit). Ein Umzug kann von dem Leistungsempfänger nicht verlangt werden, wenn er beispielsweise besondere Verantwortung für abhängige betreuungsbedürftige Personen oder Familienangehörige trägt oder wenn die mit der Arbeitsaufnahme verbundenen Kosten außer Verhältnis zu dem zu erzielenden Einkommen stehen, insbesondere bei Angeboten einer Teilzeitbeschäftigung oder einer befristeten Beschäftigung.

Die regionale Mobilität kann durch pauschalierte Mobilitätsprämien gefördert werden. Ferner sollte erwogen werden, ob durch Anreize im Rahmen einer Selbsteinstufung des Arbeitslosen eine Festlegung des Arbeitslosen selbst auf eine bestimmte Mobilität erreicht werden kann (Freiwilligkeit).

Materielle Aspekte

Arbeitslose sollen auch auf Tätigkeiten verwiesen werden können, in denen sie eine geringere als in der Vergangenheit erzielte Entlohnung erhalten. In Verbindung mit der Lohnversicherung kann älteren Arbeitslosen die Einkommensminderung teilweise ausgeglichen werden. Abweichungen sind abhängig von der Mobilitätsbereitschaft und von sozialen Kriterien möglich.

Funktionale Kriterien

Es sollen auch unterqualifikatorische Tätigkeiten im Rahmen des „Job-Familien-Konzepts" zumutbar sein (Beispiel: Diplom-Ingenieur als Meister innerhalb des selben Wirtschaftszweiges). Eine Beschäftigung kann auch zumutbar sein, wenn der Arbeitsuchende nicht für sie ausgebildet ist oder sie bisher nicht ausgeübt hat.

Eine der Ausbildung oder früheren Tätigkeit des Arbeitslosen nicht entsprechende Tätigkeit ist spätestens dann zumutbar, wenn und sobald festgestellt werden kann, dass eine berufliche Statusminderung unvermeidlich ist, um den Bezug von Arbeitslosengeld zu beenden. In diesem Moment ist der Fokus, auf den sich die Vermittlungsbemühungen beziehen, stufenweise erweitert. Unter diesen Bedingungen ist auch eine Tätigkeit in Zeitarbeit oder in einer PSA zumutbar.

Soziale Kriterien

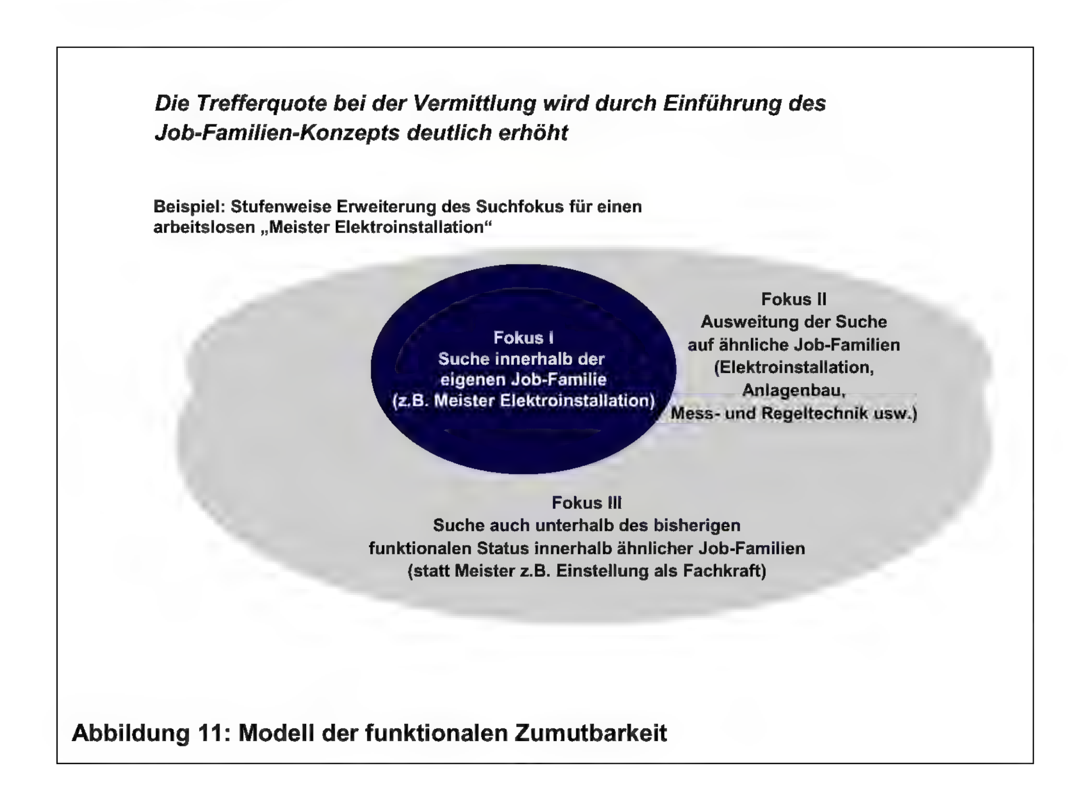


Abbildung 11: Modell der funktionalen Zumutbarkeit

Bei der Bestimmung, ob eine angebotene Beschäftigung zumutbar ist, ist der familiäre Status des zu vermittelnden Arbeitslosen zu berücksichtigen. Dabei ist einem jungen Menschen, der nicht familiären Verpflichtungen unterliegt, grundsätzlich mehr zuzumuten, als einem Arbeitslosen mit Verantwortung für abhängige betreuungsbedürftige Personen und Familienangehörige. Hier sind auch die Wechselwirkungen mit dem aus der Beschäftigung zu erzielenden Arbeitsentgelt zu beachten.

Die Zumutbarkeit erhöht sich mit der Dauer der Arbeitslosigkeit. Grundsätzlich kann jedem Arbeitslosen zugemutet werden, eine tägliche Pendelzeit hinzunehmen. Nach spätestens drei Monaten der Arbeitslosigkeit kann einem jungen und ungebundenen Arbeitslosen auch ein Umzug zugemutet werden, um den Bezug des Arbeitslosengeldes zu beenden. Auch bei anderen Leistungsbeziehern erhöht sich die von ihnen erwartete Mobilität mit steigender Bezugsdauer in Abhängigkeit von der jeweiligen familiären Situation.

Freiheit der Wahl – Ohne Leistung keine Gegenleistung

Die Leistungen des JobCenter gehen von freien, mündigen und entscheidungsfähigen Kunden aus. Niemand ist gezwungen, eine angebotene Stelle anzunehmen, in die PSA einzutreten oder an einer Maßnahme zur Integrationsförderung teilzunehmen. Kunde und Mitarbeiter des JobCenter begegnen sich auf gleicher Augenhöhe. Dieser Grundsatz soll im Selbstverständnis und im Verhalten der Mitarbeiter des JobCenter seinen Ausdruck finden. Die vorgeschlagenen Umstrukturierungen und Entlastungsmaßnahmen schaffen die Voraussetzungen, dass sie sich darauf einstellen können. Die Personalentwicklung trägt dazu bei, dass sie sich auch darauf einzulassen bereit sind.

Die aktivierende Arbeitsmarktpolitik setzt ganz auf die „Hilfe zur Selbsthilfe“. In diesem Sinne bietet das JobCenter seine Dienstleistungen in individuell passgerechter Form an. Es zeigt mit den Erkenntnissen des Profiling und seinen Informationen über die Arbeitsmarkt- und Stellensituation die geeigneten Integrations- und Entwicklungsperspektiven auf. Der Kunde hat die Wahl. Sie muss gestützt werden durch eindeutige und transparente Spielregeln.

Machen Kunden von den Angeboten Gebrauch und werden in diesem Sinne Eigenaktivitäten ausgelöst, so können Arbeitslose beim JobCenter Ansprüche auf soziale und materielle Sicherheit durch Geldleistungen einlösen. Das JobCenter unterstützt sie bei der Bewältigung von Integrationshemmnissen und leistet die Betreuung in Übergangsphasen.



Abbildung 12: Zumutbarkeitstabelle

Verletzt der Kunde die Regeln, indem er trotz intensiver Klärung seiner Situation und der geeigneten Handlungsoptionen die angebotenen Möglichkeiten nicht annimmt und keine Bereitschaft zu aktiver Mitwirkung zeigt, wird das JobCenter in angemessener und differenzierter Weise seine Leistungen reduzieren oder schließlich einstellen (Flexibilisierung der Sperrzeit). Verstößt nach Auffassung des Kunden das JobCenter gegen die Regeln und erwartet z.B. nicht zumutbare Aktivitäten zu Beendigung der Arbeitslosigkeit, steht dem Kunden neben bzw. vor dem Gang zum Sozialgericht ein qualifiziertes Beschwerdemanagement offen.

Ebenso klar und eindeutig wie der wechselseitige Anspruch auf Leistung gilt die Verbindlichkeit des Leitprinzips „Eigenaktivitäten auslösen – Sicherheit einlösen". Das JobCenter lässt sich auf keine „Spiele" mit Kunden ein, die erkennbar nicht willig und bereit sind, wieder eine zumutbare Beschäftigung aufzunehmen.

Kunden können von sich aus auf die Inanspruchnahme der Leistungen des JobCenter verzichten. Sie können sich aus den Leistungen beim JobCenter abmelden. Durch ihren Verzicht auf Leistungen werden sie nicht vermittelt und nicht in der Statistik geführt. Die zu diesem Zeitpunkt erworbenen Ansprüche durch Beitragszahlung in die Versicherung bleiben erhalten und können später wieder aufleben. Die individuelle Lebenssituation wird so besser berücksichtigt. Eine Abmeldung aus dem JobCenter unter Aufrechterhaltung von Ansprüchen ist nur möglich, solange kein zumutbares Jobangebot unterbreitet wurde.

Im konkreten Falle bedeutet dies z.B., dass bei Verzicht auf eine Anschlussbeschäftigung aus persönlichen oder beruflichen Gründen oder bei Abmelden im laufenden Bezug von Arbeitslosengeld die Zahlung des Arbeitslosengeldes unter Berücksichtigung der vorangegangenen Laufzeit bei Rückkehr wieder aufgenommen wird.

Allerdings kann von dieser Ausstiegsoption nur für einen begrenzten Zeitraum Gebrauch gemacht werden, da mit steigendem Abstand zum Berufsleben eine Vermittlung für das JobCenter immer schwieriger wird. Um den Aspekt der Freiwilligkeit zukünftig stärker zu akzentuieren, werden die bisherigen „Verfallsfristen" (§ 147, Abs. 2, SGB III) von 4 auf 5 Jahre verlängert. Die Ausstiegsoption darf nicht missbraucht werden, um einer Sperrzeit zu entgehen.

Flexibilisierung der Sperrzeit

Die Regelungen zur Zumutbarkeit stehen in unmittelbaren Zusammenhang zur Verhängung von Sperrzeiten. Lehnt der Arbeitslose ein zumutbares Stellenangebot ohne wichtigen Grund ab, wird nach *bisheriger* Rechtslage das Arbeitslosengeld für eine befristete Zeit (in der Regel zwölf Wochen) nicht gezahlt und die Anspruchsdauer um die Dauer der Sperrzeit gekürzt. Im Wiederholungsfall bzw. wenn die Gesamtdauer der Sperrzeiten 24 Wo-

chen beträgt erlischt nach gegenwärtiger Regelung der Anspruch auf Arbeitslosengeld ganz.

In Deutschland wurden bisher vergleichsweise selten Sperrzeiten verhängt. So waren Mitte der 90er Jahre nur 1,1% der Arbeitslosen betroffen (zum Vergleich: Dänemark 4,3%, Großbritannien 10,3%, Schweiz 40,3%). Eine Erklärung hierfür ist, dass Sperrzeiten nicht dosiert eingesetzt werden können.

> In Dänemark, Großbritannien und in der Schweiz bestehen flexiblere Sperrzeitregelungen als in Deutschland. So kann in Dänemark bei erstmaliger Verweigerung eines Arbeitsangebotes eine Sperrzeit von nur einer Woche verhängt werden, in Großbritannien variiert die Sperrzeit von einer bis zu 26 Wochen, in der Schweiz von 6 bis 12 Wochen.

Die starre Sperrzeitregel soll daher flexibilisiert werden. Hierfür bieten sich zwei Vorgehensweisen an:

- Differenzierung der Sperrzeit nach Sperrzeittatbeständen

Um Verwaltungsaufwand bei der Festsetzung von Sperrzeiten zu minimieren, sind Tatbestände und deren Rechtsfolgen zu definieren. So kann etwa für die Verweigerung der Teilnahme an einer Maßnahme zur Integrationsförderung eine kürzere Sperrzeit verhängt werden, als für die Ablehnung eines zumutbaren Arbeitsangebotes. So kann je nach Sperrzeittatbestand eine mehrwöchige Stufung vorgesehen werden. Dem Gesetzgeber wird empfohlen, eine eindeutige gesetzliche Regelung zu treffen, die Sperrzeittatbestände und –dauer differenziert festlegt, damit die Entscheidung nicht ins Ermessen des Vermittlers gestellt wird.

- Leistungskürzung statt Sperrzeit

Sperrzeit wird ersetzt durch Kürzungsmöglichkeiten. Nicht die Dauer des Bezugs wird eingeschränkt, sondern die Höhe der Leistung.

Es wird im Sinne einer effektiven Durchsetzung des so definierten Steuerungsmechanismus vorgeschlagen, die Darlegungslast für die Unzumutbarkeit einer angebotenen Beschäftigung entsprechend der Risikosphären zu verteilen. Das JobCenter muss die Umstände nachweisen, die in seiner eigenen oder in der Risikosphäre des Arbeitgebers liegen (z.B.: Verstöße des Arbeitsverhältnisses gegen Gesetze), während der Arbeitnehmer die Beweislast für Umstände trägt, die seinem Nachweis obliegen (z.B. gesundheitliche Einschränkungen, familiäre Umstände, Arbeitsverhältnisse usw.).

Durch eine gesetzgeberische Konkretisierung sollten einzelnen Sachverhalten unterschiedliche Sperrzeiten zugeordnet werden, von beispielsweise 4, 8 oder 12 Wochen. Alternativ könnten anstatt von Sperrzeiten den einzelnen Sachverhalten jeweils Leistungskürzungen in Höhe von z.B. 10, 20

oder 30% zugeordnet werden. Eine Kombination der Sanktionsalternativen könnte ebenfalls in Frage kommen. Sofern erneute Sachverhalte eine Sperrzeit bzw. eine Leistungskürzung verursachen, müsste der Ausschluss des Leistungsanspruchs bewirkt werden. Nach geltendem Recht erlischt der Leistungsanspruch bei einer Dauer der Sperrzeit von 24 Wochen. Eine vergleichbare Regelung müsste bei einer alternativ geregelten Leistungsreduzierung gefunden werden. Den dargestellten Rechtsänderungen entsprechend müsste § 25, Abs. 2 Nr. 3 BSHG angepasst werden.

Regelmäßige gegenseitige Überprüfung der vereinbarten Aktivitäten im Rahmen der Eingliederungsvereinbarung

Im Sinne des Leitprinzips „Eigenaktivitäten auslösen – Sicherheit einlösen" setzen Fallmanager bzw. Vermittler den Arbeitslosen in die Lage, so weit wie möglich selbst aktiv tätig zu werden. Sie zeigen ihnen geeignete Handlungsoptionen auf und bieten Wahlmöglichkeiten an. Der Unterstützungsbedarf ergibt sich aus der Segmentierung der Kundengruppen. Auch bei größerer Intensität der begleitenden Hilfen bei Betreuungskunden ist die Befähigung zur Eigeninitiative nicht zu vernachlässigen.

Die in diesem Sinne erbrachten Leistungen werden durch eine klare und verbindliche Einforderung eigener und selbständiger Bemühungen begleitet. Auf Basis des Tiefenprofiling wird eine schriftliche, verbindliche und gerichtsfeste Eingliederungsvereinbarung mit dem Arbeitsuchenden geschlossen. In ihr verständigen sich beide Seiten auf realistische Arbeitsmarktperspektiven. Durch eine differenzierte und flexibel handhabbare Sperrzeitenregelung kann die Ernsthaftigkeit der eigenständigen Integrationsanstrengungen verstärkt werden. Die Beweislast für erbrachte Eigenbemühungen soll künftig beim Arbeitslosen liegen.

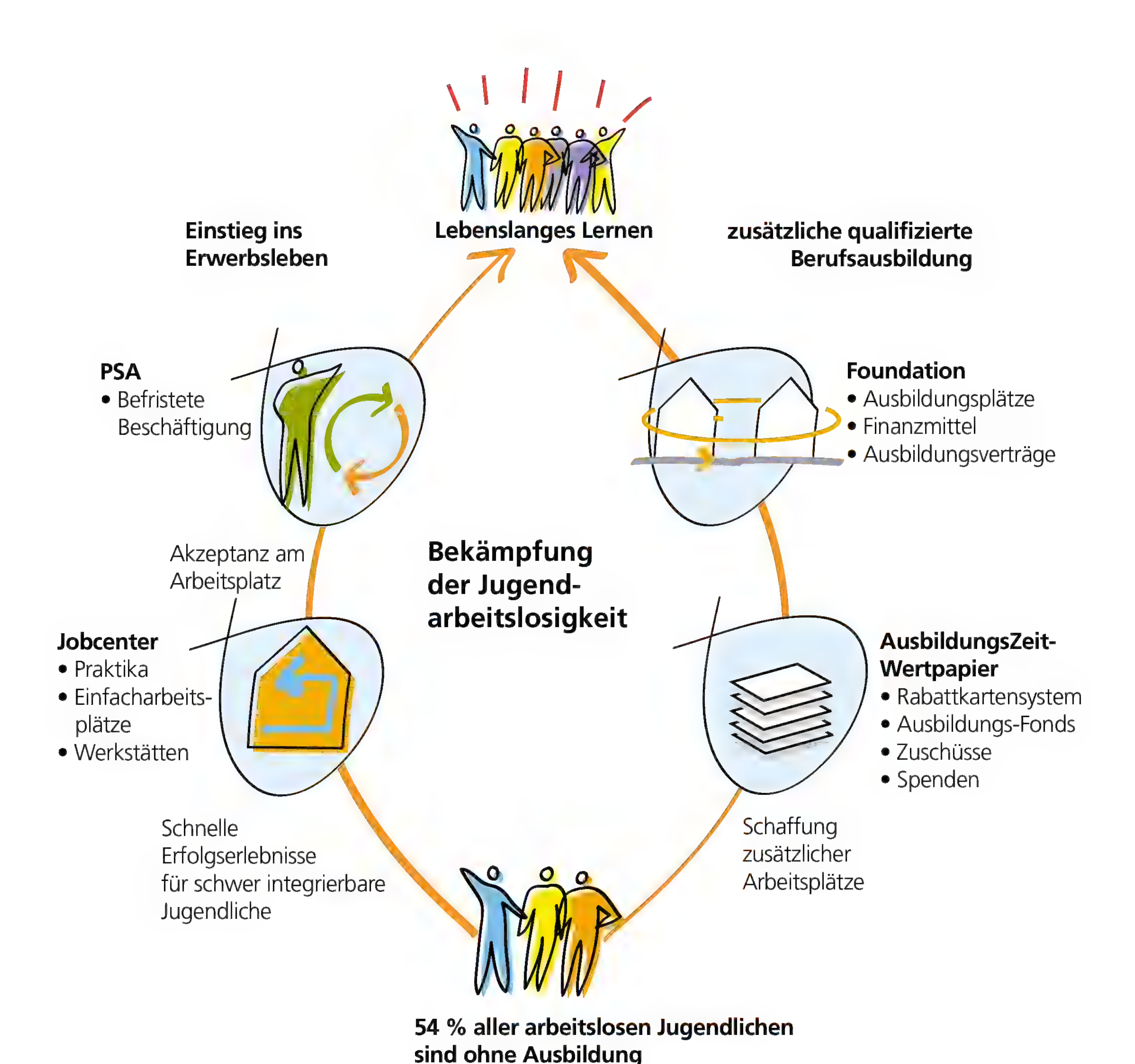
Durch die deutlich reduzierte Betreuungsquote auf der Bewerberseite können die getroffenen Vereinbarungen regelmäßig überprüft und nachgehalten werden.

Das Zusammenspiel und der gezielte Einsatz der verfügbaren neuen Instrumente (insbesondere Beschäftigung in der PSA, Ich-AG, familienfreundliche Quickvermittlung und Kriterien der Neuen Zumutbarkeit) ermöglichen es künftig, der Entstehung von Langzeitarbeitslosigkeit frühzeitig vorzubeugen. Sobald dieses System seinen vollen Wirkungsgrad entfaltet hat, entsteht keine Langzeitarbeitslosigkeit mehr.

Die hohe Servicequalität des Beratungs-, Betreuungs- und Integrationsangebotes durch das JobCenter und der absolute Vorrang der Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt korrespondiert auf der anderen Seite mit einer starken Mitwirkungs- und Eigenleistungsverpflichtung der Arbeitslosen. Es sind vier Aspekte, in denen diese Verpflichtung zum Ausdruck kommt:

- Abzüge vom Arbeitslosengeld bei verspäteter Meldung der (bevorstehenden) Arbeitslosigkeit
- erhöhte Mobilitätserwartungen im Zusammenhang der Neuen Zumutbarkeit
- Probezeit bei Übertritt in die PSA (bis zu 6 Monaten) bei einer Vergütung auf Grundlage des Arbeitslosengeldes
- gestaffelter Abzug vom Arbeitslosengeld oder Sperrzeit bei Entlassung durch die PSA aus verhaltens- oder personenbedingten Gründen.
- Sanktionen bei Nichtumsetzen der Eingliederungsvereinbarung.

Jugendliche Arbeitslose / AusbildungsZeit-Wertpapier



4. Jugendliche Arbeitslose AusbildungsZeit-Wertpapier

- JobCenter übernehmen die Verpflichtung dafür zu sorgen, dass kein Jugendlicher ohne eine aktive beiderseitige Suche nach einer Praktikums- oder Ausbildungsstelle zu Hause sitzt und Transferleistungen erhält.

- Zukünftig sollen Begabungspotenziale der Jugendlichen im allgemeinbildenden Schulsystem früher identifiziert und gezielt gefördert werden. Weniger theoriebegabten Schülerinnen und Schülern werden durchgängig Möglichkeiten angeboten, in stärker praxisorientierten Unterrichtsformen ihre Begabungspotenziale zu entwickeln.

- Um mehr Betriebe in die berufliche Ausbildung einzubeziehen und um den unterschiedlichen Begabungen der Jugendlichen besser gerecht zu werden, werden mehr differenzierte arbeitsmarktfähige Ausbildungsberufe entwickelt.

- Für jugendliche Arbeitslose werden verstärkt arbeitsmarktfähige Qualifizierungsbausteine aus bestehenden Ausbildungsberufen angeboten.

- Schwer integrierbare Jugendliche erhalten eine intensive Betreuung durch das enge Zusammenwirken von schul-, bildungs-, arbeitsmarkt- und jugendpolitischen Trägern im JobCenter.

- Das AusbildungsZeit-Wertpapier ist ein neues Instrument zur Finanzierung zusätzlicher Ausbildungsstellen. Es ist ein zweck- und personengebundenes Wertpapier, das dem Inhaber eine Ausbildung garantiert.

- Die Umsetzung erfolgt über eine gemeinnützige lokal oder regional organisierte Stiftung.

- Die Finanzierung erfolgt über ein Rabattkartensystem, den Erwerb des AZWP, Zuschüsse und Spenden für Kapitalstock und Maßnahmen. Die Beiträge zur Finanzierung der AusbildungsZeit-Wertpapiere unterliegen der Freiwilligkeit; es findet keine Umlagefinanzierung statt.

- Inhabern des „AusbildungsZeit-Wertpapiers“ wird über eine mündelsichere Anlage am Kapitalmarkt eine Ausbildungsfinanzierung garantiert.

Zukunftsfähigkeit für Jugendliche nachhaltig sichern

Arbeitslose junge Menschen im Übergang von der Schule zur Arbeitswelt (1. Schwelle) und im Anschluss an eine berufliche Ausbildung (2. Schwelle) bedürfen gezielter Beratung und Betreuung. Die Anforderungen der modernen Wissensgesellschaft machen eine deutlich höhere Bildungsbeteiligung notwendig.

Insbesondere junge Menschen, die weniger gute materielle, soziale oder kulturelle Voraussetzungen mitbringen, können durch Angebote des Bildungs-, Arbeitsmarktförder- und Betreuungssystems, die sich an den Bedürfnissen der Unternehmen ausrichten, ihre Leistungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ausbauen. Daneben wird auch weiterhin ein ausreichendes Angebot an so genannten Einfacharbeitsplätzen vorzuhalten sein.

Jeder zweite Arbeitslose unter 25 Jahren ist heute ohne Berufsabschluss.

JobCenter übernehmen die Verpflichtung dafür zu sorgen, dass kein Jugendlicher ohne eine aktive beiderseitige Suche nach einer Praktikums- oder Ausbildungsstelle zu Hause sitzt und Transferleistungen erhält.

Es gilt das Ziel: Alle Jugendliche erhalten ein aktivierendes Angebot, das ihnen einen Einstieg ins Arbeitsleben und somit gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht.

Hierzu trägt das qualifizierte Beratungsangebot der Berufsberatung bei. Sie

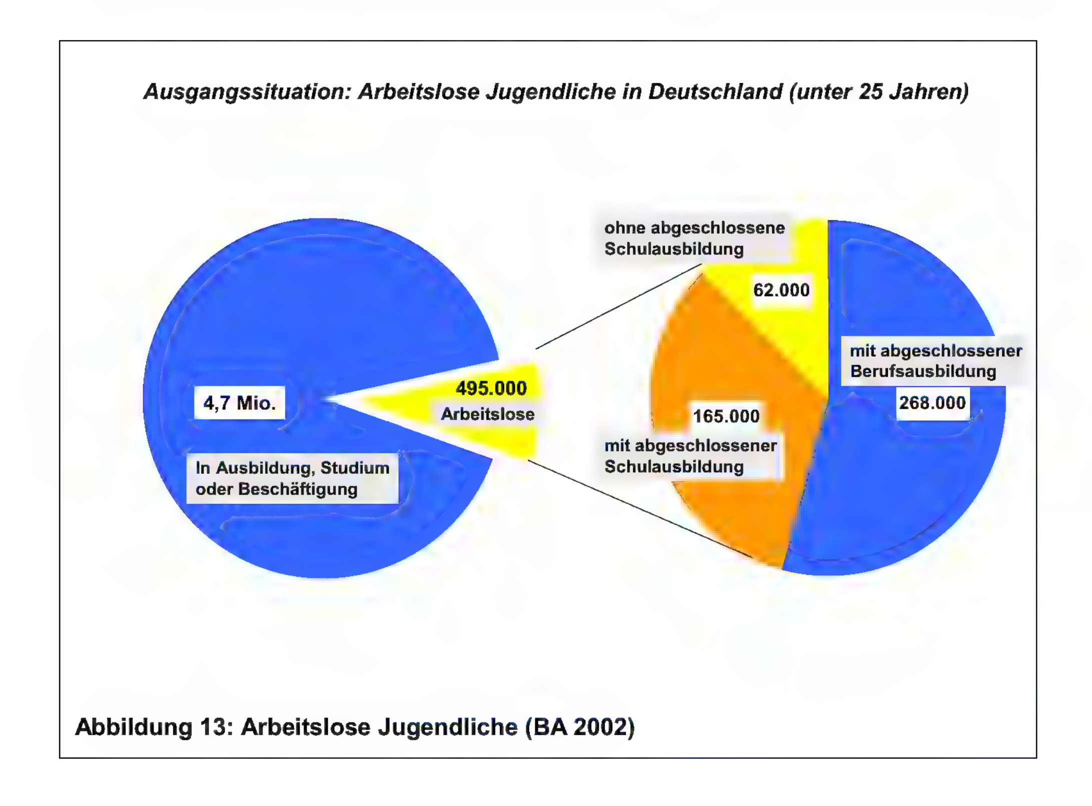


Abbildung 13: Arbeitslose Jugendliche (BA 2002)

behält auch weiterhin einen hohen Stellenwert. Das Betreuungsangebot der JobCenter muss sich zugleich insbesondere an die schwer integrierbaren Jugendlichen richten.

Die weiteren Bemühungen müssen darauf zielen:

- die Praxisorientierung und Betreuung im Schulsystem zu verbessern
- mehr arbeitsmarktfähige Ausbildungsberufe zu schaffen
- das Angebot an Ausbildungsberufen zu erhöhen, um die Ausbildungslücke zu schließen

Stärkere Praxisorientierung und bessere Betreuung im Bildungssystem

Die Arbeitsmarktpolitik darf bei der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit nicht allein gelassen werden.

Zukünftig sollen Begabungspotenziale der Jugendlichen im allgemeinbildenden Schulsystem früher identifiziert und gezielt gefördert werden. Weniger theoriebegabten Schülerinnen und Schülern werden durchgängig Möglichkeiten angeboten, in stärker praxisorientierten Unterrichtsformen ihre Begabungspotenziale zu entwickeln.

Integrative Systeme, Ganztagsangebote und flexiblere Übergänge zwischen den Schulformen tragen ebenso zu einer höheren Bildungsbeteiligung bei wie die stärkere Durchlässigkeit zwischen Berufsausbildung und Hochschulen.

Mehr arbeitsmarktfähige Ausbildungsberufe schaffen

Die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen ist bundesweit nicht im Gleichgewicht. Neben berufsfachlichen erfordern regionale Diskrepanzen allgemeine wie spezifische Lösungsansätze.

Der qualifizierten Berufsausbildung kommt eine Schlüsselstellung zu, sowohl für den Einstieg ins Berufsleben als auch als Grundlage lebenslangen Lernens. Das Angebot an betrieblichen Berufsausbildungsstellen muss deshalb zukünftig eine qualitative und quantitative Erweiterung erfahren, indem das duale System der Berufsausbildung flexibler ausgerichtet wird.

Um mehr Betriebe in die berufliche Ausbildung einzubeziehen, werden mehr differenzierte arbeitsmarktfähige Ausbildungsberufe entwickelt. Die im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit getroffenen Vereinbarungen, mehr Ausbildungsordnungen mit weniger komplexen Anforderungen zu schaffen, werden konsequent und ohne weitere Verzögerung umgesetzt.

Für jugendliche Arbeitslose werden verstärkt arbeitsmarktfähige Qualifizierungsbausteine aus bestehenden Ausbildungsberufen angeboten. Die Vermittlung der Inhalte erfolgt über die Betriebe in Kooperation mit außerbetrieblichen Trägern.

Mehr Ausbildungsplätze schaffen und anbieten

Daneben bleibt die Wirtschaft weiterhin an ihre Zusage hinsichtlich des im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit getroffenen Ausbildungskonsenses gebunden. Die heute in einzelnen Branchen bzw. Ausbildungsberufen hohe Abbrecherquote wird durch eine verbesserte Kooperation und Intensivierung der Betreuungs- und Beratungstätigkeit kontinuierlich reduziert.

Vor dem Hintergrund der aktuellen und regional begrenzt anhaltenden Probleme des Ausbildungsmarktes sind neue Wege zur Bereitstellung zusätzlicher Ausbildungsplätze zu beschreiten.

Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive für Jugendliche in strukturschwachen Regionen

In den strukturschwachen Regionen – insbesondere in den neuen Bundesländern – ist sowohl an der ersten als auch an der zweiten Schwelle des Berufslebens eine Schere zwischen angebotenen und nachgefragten Ausbildungs- und Arbeitsplätzen festzustellen.

Aus der Not wird eine Tugend gemacht. Ausbildung und Qualifizierung in anderen Regionen Deutschlands und Europas ist besser als keine Ausbildung. Sie kann für die jungen Menschen sogar eine wichtige Erfahrung und Bereicherung für ihr weiteres Leben sein.

Wegen der absehbaren demografischen Entwicklung kann auf diese Weise der sich anbahnenden Verknappung von Fachkräften insbesondere in den neuen Bundsländern vorgebeugt werden. Dies geschieht dadurch, dass den jungen Menschen nicht nur der Weg in qualifizierte Ausbildung geöffnet wird, sondern sie begleitend hierzu auch durch betriebliche, schulische und kommunale Paten- und Partnerschaftsprogramme mit der Region verbunden bleiben.

Neue Wege zur Integration schwer vermittelbarer Jugendliche

Jugendarbeitslosigkeit kann allerdings nicht allein mit einer Steigerung des Ausbildungs- oder auch Arbeitsangebotes bekämpft werden. Jugendlichen, die in Schule oder Ausbildung gescheitert sind, fehlen häufig intensive und umfassende Betreuungsangebote, die mittels rasch einsetzender und kontinuierlicher Integrationsbegleitung bereits im Ansatz der Gefahr der Langzeitarbeitslosigkeit entgegen wirken können. Solchen Jugendlichen bietet

insbesondere die PSA die Möglichkeit, über Erwerbstätigkeit und Betriebspraktika Erfolgserlebnisse und Anerkennung zu erlangen.

Die Kommunen strukturschwacher Regionen, insbesondere in Ostdeutschland, bilden Kontingente von Einfacharbeitsplätzen und (Übungs-) Werkstätten für benachteiligte Jugendliche und bilden Nachwuchskräftepools. Ergänzend erhalten schwer integrierbare Jugendliche eine intensive Betreuung durch das enge Zusammenwirken von schul-, (berufs-)bildungs-, arbeitsmarkt- und jugendpolitischen Trägern im JobCenter.

Die kooperative Förderung und der abgestimmte Ressourceneinsatz auf lokaler und regionaler Ebene schaffen die Voraussetzung für den gebündelten Einsatz gezielter, insbesondere individualisierter und flexibel handhabbarer Hilfen zur Selbsthilfe.

Ausbildung und Finanzierung - das AusbildungsZeit-Wertpapier (AZWP)

Um der Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland zu begegnen, steht die Schaffung und Finanzierung von Ausbildungsplätzen im Vordergrund. In Deutschland gibt es viele hervorragende Ausbildungsbetriebe, die heute die Kapazitäten nicht nützen können. Diese vorhandenen Zusatzkapazitäten und notwendige neue Kapazitäten könnten mit einer entsprechenden Finanzierung erschlossen und gegebenenfalls geschaffen werden.

In einer Gemeinschaftsaktion aller gesellschaftlichen Gruppen - öffentlich und privat - kann der jetzige Bestand an Ausbildungsplätzen deutlich erhöht und ein dauerhaftes Modell für die Zukunft etabliert werden. Dies erfolgt über ein mehrschichtiges Finanzierungssystem, in dessen Zentrum das AusbildungsZeit-Wertpapier steht.

Das AusbildungsZeit-Wertpapier hat einen doppelten Zweck:

- Die Organisation und Finanzierung zusätzlicher Ausbildungsstellen
- Die Garantie für eine Ausbildung durch ein zweck- und personengebundenes Wertpapier

Die Umsetzung erfolgt über eine gemeinnützige lokal oder regional organisierte Stiftung. Sie akquiriert und finanziert zusätzliche Ausbildungsplätze, verkauft AusbildungsZeit-Wertpapiere und wirbt Mittel in Form von Spenden oder Zuschüssen ein. Diese Mittel können für eine personengebundene Ausbildung zweckgebunden sein oder für die Bildung des Kapitalstocks und für die Finanzierung von Maßnahmen eingesetzt werden.

Die Organisation und Finanzierung zusätzlicher Ausbildungsstellen

Ziel ist es, den Jugendlichen, die bislang noch keinen Ausbildungsplatz erhalten haben, eine Berufsausbildung zu ermöglichen. Die Form der betrieblichen Ausbildung bleibt durch das Modell voll erhalten.

In dieses Ausbildungs- und Finanzierungsmodell werden nur Betriebe aufgenommen, die nachweislich neue oder zusätzliche Ausbildungsplätze anbieten. Kriterium für die Zusätzlichkeit ist die Anzahl der bisherigen Ausbildungsplätze im Durchschnitt des Jahres 2002. Neue Unternehmen, die bislang noch nicht ausgebildet haben, können das Modell nach dem 1:1 Prinzip realisieren; das heißt, ein traditioneller Ausbildungsplatz berechtigt zur Teilnahme für einen weiteren Ausbildungsplatz nach dem Modell. Damit wird eine Verdrängung der traditionellen Organisation und Finanzierung der dualen Ausbildung durch die Wirtschaft vermieden, aber gleichzeitig ein Anreiz für zusätzliches Engagement gesetzt.

Die Finanzierung erfolgt über folgende Quellen: Ein Rabattkartensystem, der Erwerb des AZWP, Zuschüsse der BA (z.B. aus JUMP) und Spenden für Kapitalstock und Maßnahmen. Die Beiträge zur Finanzierung der AusbildungsZeit-Wertpapiere unterliegen der Freiwilligkeit; es findet keine Umlagefinanzierung statt.

- Ein landesweites Rabattkartensystem wird über Kundenrabatte und Händlerpauschalen dazu beitragen, der Initiative auf Dauer Gelder bereitzustellen. „Rabatte für mehr Ausbildung" - Jeder kann über sein individuelles Rabattkonto Mittel ansparen, die für die Finanzierung von Ausbildungsplätzen eingesetzt werden.

  Der Trend zum Rabattkartensystem ist ungebrochen: In USA besitzen Verbraucher durchschnittlich 2-3 Karten, in Deutschland 0,6. Bislang gibt es in Deutschland noch keine Karte, die in beinahe allen Geschäften einer Region oder eines Bundeslandes eingesetzt werden kann. Eine solche Karte - mit dem Image des Sozialbeitrages, zu zusätzlichen Ausbildungsplätzen beizutragen - kann als große Gemeinschaftsaktion kommuniziert werden.

  Ein bestimmter Prozentsatz des Umsatzvolumens fließt auch als Händlerpauschale in die Finanzierung von Ausbildungsplätzen. Damit wird auch das Interesse des Einzelhandels adressiert, durch geringere Arbeitslosigkeit unter anderem zu mehr Kaufkraft beizutragen.

- Zusätzlich können Eltern, Großeltern, Verwandte etc. AusbildungsZeit-

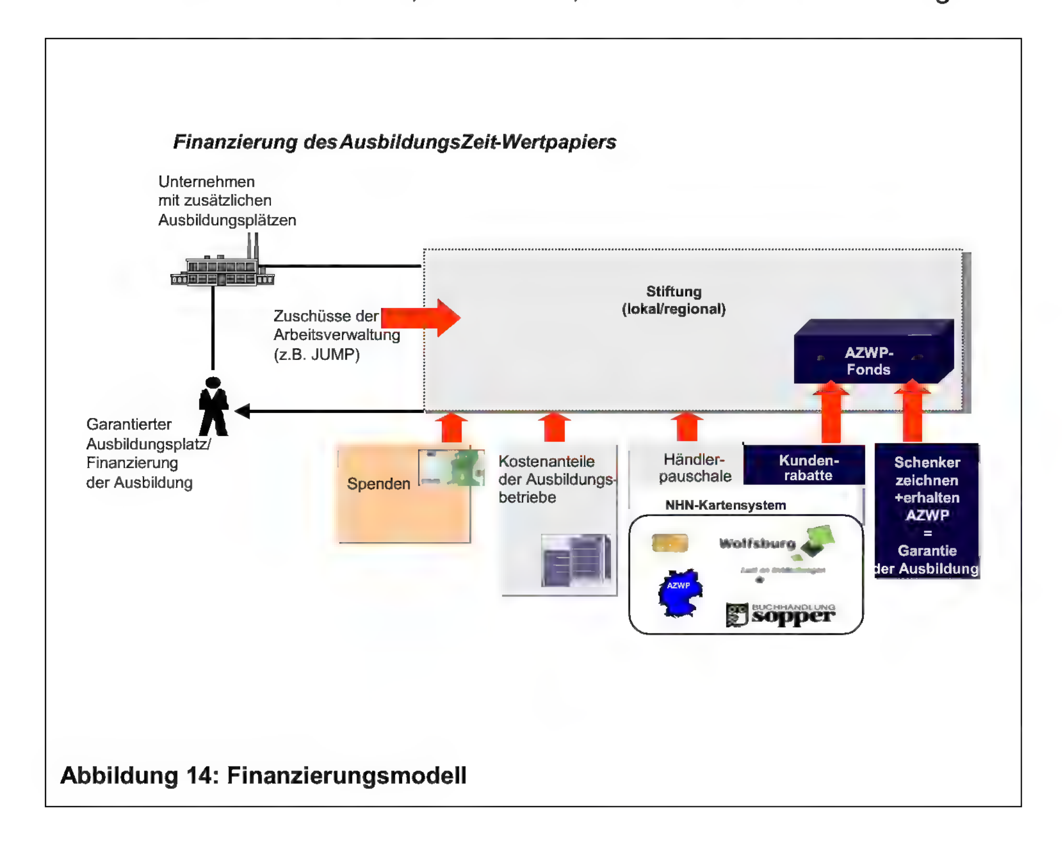


Abbildung 14: Finanzierungsmodell

Wertpapiere für ihre Kinder, Enkel usw. in beliebiger Höhe erwerben.

- Zuschüsse der BA kommen hinzu. Bislang fördert die Bundesanstalt für Arbeit die berufliche Ausbildung mit ca. 1,8 Mio. EUR (Benachteiligtenförderung, Sofortprogramm der Bundesregierung zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit, Ausbildungsverbünde, berufsvorbereitende Maßnahmen etc.). Diese Leistungen werden zusammengefasst und konzentriert und dienen sowohl der Startfinanzierung der Stiftung als auch der laufenden Finanzierung von Ausbildungsplätzen.

- Zusätzlich werden Spenden für Maßnahmen bzw. für den Kapitalstock der Stiftung eingeworben.

Das notwendige Volumen muss anfänglich zu einem Großteil durch Darlehen vorfinanziert werden. Die Übernahme einer Ausfallbürgschaft durch die öffentliche Hand - deren Höhe sich aus der Anzahl der Haushalte der Region multipliziert mit 100 EUR ermittelt - ist hierfür erforderlich.

Die Unternehmen, die über dieses Modell arbeitslose Jugendliche ausbilden, beteiligen sich mit einem Mindestbeitrag in Höhe der Wertschöpfung der Auszubildenden an der Finanzierung. Ansonsten anfallende Kosten werden durch die Stiftung erstattet.

Garantierte Ausbildung durch ein Wertpapier

Die Stiftung agiert als Garant für Ausbildung. Sie verkauft zweckgebundene und im Regelfall personenbezogene Wertpapiere, die der Finanzierung von Ausbildung (z.B. Berufsausbildung, Studium) dienen. Wertpapierbesitzern des sogenannten „AusbildungsZeit-Wertpapiers“ wird somit über eine mündelsichere Anlage am Kapitalmarkt eine Ausbildungsfinanzierung garantiert.

Beispielsweise könnten Großeltern für ihre Enkel bei der Stiftung ein AusbildungsZeit-Wertpapier zeichnen und ihren Enkel schenken. Damit garantieren sie ihren Enkeln eine Ausbildungsmöglichkeit. Diese Garantie beinhaltet sowohl die Finanzierung der Ausbildung sowie - bei Bedarf im Falle der Berufsausbildung - die Verfügbarkeit eines Ausbildungsplatzes. Damit geht das AusbildungsZeit-Wertpapier deutlich über bloße Ansparkonzepte von traditionellen Ausbildungsversicherungen hinaus.

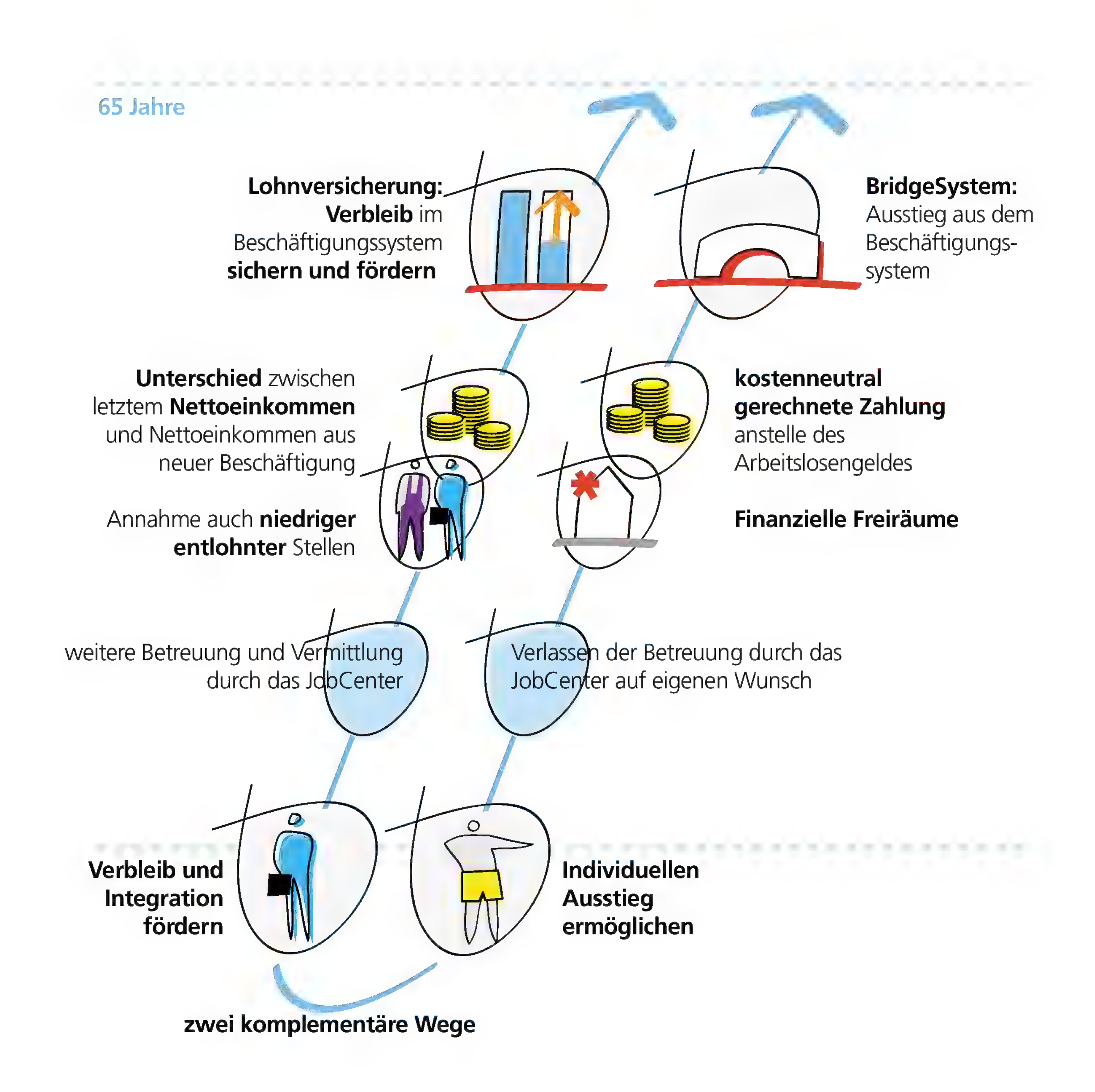
Die Enkel können zum Zeitpunkt einer anstehenden Ausbildung (z.B. nach Schulabschluss) das AusbildungsZeit-Wertpapier bei der Stiftung einlösen. Da das Wertpapier zweckgebunden ist, kann das Geld nur für die Ausbildung eingesetzt werden. Wird eine Berufsausbildung angestrebt, beinhaltet das AusbildungsZeit-Wertpapier alle Kapitalerträge, die Finanzierung sowie die Garantie eines Ausbildungsplatzes. Studiert der Jugendliche, erhält er den Wert des AusbildungsZeit-Wertpapiers sowie einen vorher festgelegten Zinsertrag „pro rata“ ausbezahlt.

Falls das angesparte Kapital nicht für eine Ausbildung benötigt wird, wird das angesparte Kapital mit einer Spareckzinsgarantie ausgezahlt. Die am Kapitalmarkt erzielten Überschüsse verbleiben im AusbildungsZeit-Wertpapierfonds.

Es können auch diejenigen Spender den Mechanismus nutzen, die Jugendlichen anonym eine Ausbildungsmöglichkeit garantieren möchten.

Förderung älterer Arbeitnehmer / BridgeSystem

5



5. Förderung älterer Arbeitnehmer und „BridgeSystem“

- In Anbetracht der demografischen Entwicklung ist die Förderung der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer eine wichtige Aufgabe der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in Deutschland und in der Europäischen Union. Dazu ist der Verbleib in Beschäftigung zu sichern und zu fördern.

  Gleichzeitig gilt es, mit der nach wie vor hohen Arbeitslosigkeit Älterer ehrlich und verantwortungsvoll umzugehen und für diese Menschen Perspektiven aufzuzeigen.

  Daher werden zwei komplementäre Wege vorgeschlagen: Verbleib im Beschäftigungssystem durch die Lohnversicherung oder Ausstieg aus dem Arbeitslosengeldbezug oder Ausstieg der Betreuung durch das JobCenter durch das BridgeSystem.

- Die Lohnversicherung ergänzt die bisherige Arbeitslosenversicherung: Sie ersetzt älteren Arbeitslosen (ab 55 Jahre) für die ersten Jahre nach einer Entlassung einen Teil des Einkommensverlustes in einer niedriger bezahlten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Die Leistung kann mit Lohnkostenzuschüssen an den Arbeitgeber kumuliert werden.

- Zusätzlich werden Anreize geschaffen, damit ältere Arbeitslose integriert werden. Nehmen Ältere eine neue Beschäftigung auf, wird der Beitragssatz zur Arbeitslosenversicherung für diese Personen gesenkt. Die Möglichkeiten der befristeten Beschäftigung Älterer werden erweitert.

- Das BridgeSystem ermöglicht vorübergehend ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitslosengeldbezug oder Ausstieg aus der Betreuung durch das JobCenter. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (ab 55 Jahren) werden auf eigenen Wunsch aus der Betreuung des JobCenters entlassen. Sie erhalten statt des Arbeitslosengeldes eine kostenneutral errechnete monatliche Leistung und den vollen Schutz der Sozialversicherung. Dadurch kann das JobCenter seine Vermittlungsbemühungen stärker auf Personen konzentrieren, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

- Das BridgeSystem wird so ausgestaltet, dass der Arbeitslosenversicherung keine Mehrkosten entstehen. Es wird angesichts der absehbaren demografischen Entwicklung stufenweise zurückgeführt.

- Die Teilnehmer am BridgeSystem werden in der künftigen Arbeitsmarktstatistik transparent ausgewiesen.

Integration fördern – individuellen Ausstieg ermöglichen

Der demografische Wandel wird sich in den kommenden Jahrzehnten beschleunigen. Bis zum Jahre 2040 kommt ein älterer Mensch über 64 Jahre auf zwei Personen im erwerbsfähigen Alter. Heute liegt dieses Verhältnis etwa bei eins zu vier.

Das Erwerbspersonenpotenzial (Erwerbstätige, registrierte Arbeitslose und Stille Reserve) wird also deutlich sinken. Bis zum Jahr 2015 fehlen nach Schätzungen im ungünstigsten Fall rund 7 Millionen Erwerbspersonen, wenn man von einem Anstieg des Arbeitskräftebedarfs von knapp 3 Millionen ausgeht.

Die Erwerbsbeteiligung Älterer zu erhöhen ist auch ein Hauptziel der europäischen Beschäftigungspolitik. Danach soll die Beschäftigungsquote in der EU für ältere Männer und Frauen (zwischen 55 und 64 Jahren) bis 2010 auf 50% steigen. Dieses Ziel wird anerkannt. Im Jahre 2000 lag die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland bei 37,4%. Für die über 60-Jährigen ist die Beschäftigungsquote im europäischen Vergleich deutlich unterdurchschnittlich.

Mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen werden in jüngster Zeit nicht zuletzt auf Grund der Beschlüsse im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit verstärkt neue Ansätze gefördert, die eine Erhöhung und Stützung der Erwerbsbeteiligung Älterer zum Ziel haben. Insbesondere müssen die Weichen für das lebenslange Lernen schon heute gestellt werden. Die sich in der Folge der demografischen Entwicklung abzeichnenden Angebotsengpässe auf dem Arbeitsmarkt sollen hierdurch abgefedert und die Finanzierungsprobleme der umlagefinanzierten sozialen Sicherungssysteme abgemildert werden.

In der heutigen Praxis des betrieblichen Personalmanagements ist das Thema „demografischer Wandel“ noch nicht von großer Bedeutung. Im Rahmen der proaktiven Beratung der Kundengruppe Arbeitgeber wird die [BA-neu] die Unternehmen für diese Problematik sensibilisieren und speziell Lösungen für die Vermittlung älterer Arbeitsuchender entwickeln und (zum Beispiel durch die Angebote der PersonalServiceAgenturen) anbieten. Das Handeln aller betrieblichen Akteure ist auch darauf auszurichten, Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer nicht entstehen zu lassen.

Der weitere Aufbau altersgerechter Arbeitsplätze und mit ihnen die gezielte Rekrutierung Älterer sind in größerem Maße erst dann zu erwarten, wenn sich der längerfristig angelegte Alterstrukturwandel in seinen Auswirkungen auf Seiten des Arbeitskräfteangebotes stärker bemerkbar machen wird. Heute zählen Alter und die in Verbindung mit ihm verstärkt auftretenden gesundheitlich bedingten Einschränkungen zu den gravierendsten Vermittlungshemmnissen am deutschen Arbeitsmarkt.

Der Versuch, sich frühzeitig der zukünftigen Herausforderung zu stellen, muss einhergehen mit einer ehrlichen und verantwortungsbewussten Antwort auf die Frage, wie der *heutigen* Altersarbeitslosigkeit wirksam begegnet werden kann. Die erhöhte Arbeitslosigkeit Älterer einschließlich der gegenwärtig bestehenden Vermittlungshindernisse schafft aktuellen Handlungsbedarf. Gleichzeitig sind mittel- bis langfristig transparente Perspektiven zu schaffen, die Erwerbsbeteiligung Älterer zu erhöhen.

Zwei komplementäre Wege werden vorgeschlagen:

- *Verbleib im Beschäftigungssystem sichern und fördern*:
  Die Lohnversicherung erleichtert die Rückkehr in Beschäftigung, indem sie Einkommenseinbußen für den älteren Arbeitsuchenden mindert. Arbeitgeber erhalten zusätzliche Anreize zur Einstellung Älterer.

- *Ausstieg aus dem Beschäftigungssystem ermöglichen*:
  Das BridgeSystem öffnet für eine Übergangszeit älteren Arbeitslosen einen sozial anerkannten Weg, das Beschäftigungssystem zu verlassen.

Lohnversicherung – Anreiz für die Vermittlung in eine Beschäftigung mit geringerem Einkommen

Die Lohnversicherung ist eine neue Strategie, auch ein niedriger entlohntes Stellenangebot attraktiv zu machen, indem sie älteren Arbeitslosen für die neue Beschäftigung eine Einkommensaufstockung für eine Übergangszeit gewährt. Sie entschädigt Arbeitnehmer, die ihre Arbeit nach langjähriger Berufstätigkeit aufgrund des strukturellen Wandels verloren haben und bereit sind, eine niedriger bezahlte Arbeit zu akzeptieren.

Das Arbeitslosengeld ersetzt dem Arbeitnehmer einen Teil seines entgangenen Einkommens *während* der Arbeitslosigkeit. Die Lohnversicherung ersetzt demgegenüber für die ersten Jahre *nach* der Entlassung einen Teil des Einkommensverlustes in einer neuen Beschäftigung.

Voraussetzungen und Finanzierung

Ältere Arbeitslose können im Fall der Aufnahme einer neuen Beschäftigung nach vorheriger Arbeitslosigkeit für einen befristeten Zeitraum eine neue Leistung aus der „Lohnversicherung“ erhalten. Die Bezugsdauer der Lohnversicherung verkürzt sich um die Monate, in denen Arbeitslosengeld bezogen wurde.

Die Leistung ergänzt den Unterschied zwischen den Nettoeinkünften aus der neuen Beschäftigung und dem letzten Nettoentgelt, das vor Eintritt der Arbeitslosigkeit im Bemessungszeitraum bezogen wurde.

Die Leistung umfasst nicht nur die Differenz zum früheren Entgelt, sondern auch die Höherversicherung in der Sozialversicherung.

Voraussetzungen:

- Die Leistung wird gezahlt für Arbeitslose ab 55 Jahre.
- Es muss sich bei der neuen Tätigkeit um eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung handeln.
- Erfolgt die Beschäftigung als Teilzeitbeschäftigung, wird der Anspruch entsprechend gekürzt.
- Die Lohnversicherung kann nicht geltend gemacht werden, wenn die Beschäftigung bei einem Arbeitgeber erfolgt, bei dem der Arbeitslose früher einmal beschäftigt war.
- Sie kann mit Lohnkostenzuschüssen an den Arbeitgeber kumuliert werden.
- Der Anspruch auf einen Zuschuss aus der Lohnversicherung besteht in der Regel einmal innerhalb von 5 Jahren.

Die Einführung der Lohnversicherung *für alle Arbeitslose* bedarf eines Vorlaufes von mehreren Jahren, in denen die geplanten Entlastungsfaktoren der Arbeitslosenversicherung greifen.

Anreize für Arbeitgeber zur Beschäftigung Älterer

Beitragssenkung

Wenn ältere Arbeitslose eine neue Beschäftigung annehmen, soll für einen gewissen Zeitraum der Beitragssatz zur Arbeitslosenversicherung gesenkt werden. Wird der Arbeitgeber für ein Jahr vom Arbeitgeberanteil befreit, so kann er in dieser Zeit rund 1.000 € sparen.

Herabsetzung des Alters für befristete Beschäftigungen

Die Möglichkeit der befristeten Beschäftigung Älterer kann ausgeweitet werden, indem die Altersgrenze für die erweiterte Befristungsregelung von jetzt 58 Jahre auf 50 Jahre vorverlegt wird.

BridgeSystem für ältere Arbeitslose

Ältere Arbeitslose, die das 55. Lebensjahr vollendet haben und finanziell über Freiräume verfügen (z.B. keine Belastungen mehr durch die Finanzierung eines Eigenheimes, Ausbildung der Kinder etc.), werden auf eigenen Wunsch aus der Betreuung der JobCenter herausgenommen und erhalten eine kostenneutral gerechnete monatliche Zahlung inklusive Sozialversicherungsbeiträgen. Diese Zahlung tritt an die Stelle des Arbeitslosengeldes. Im Alter von 60 Jahren können sie dann vorzeitig eine um die gesetzlichen Abschläge geminderte Altersrente in Anspruch nehmen.

Eine kostenneutrale monatliche Zahlung heißt, dass der im Verlaufe der voraussichtlichen Bezugsdauer zu erwartende Gesamtbetrag des Arbeitslosengeldes auf die Zeit bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres gestreckt wird. Der Arbeitslose erhält damit den Gegenwert seiner Arbeitslosenversicherung in gleichbleibenden monatlichen Raten ausgezahlt.

Wirkliche Kostenneutralität wird nur dann erzielt, wenn bei der Höhe der auszuzahlenden Raten berücksichtigt wird, dass ältere Arbeitslose, die das BridgeSystem in Anspruch nehmen, unter Umständen wieder Beschäftigung gefunden hätten. Die Wahrscheinlichkeit der Wiederbeschäftigung liegt bei einem über 55jährigen Arbeitslosen derzeit bei etwa 25 Prozent.

Da bei Inanspruchnahme des BridgeSystems die Arbeitslosen dem Arbeitsmarkt nicht mehr zu Verfügung stehen, konzentriert das JobCenter seine Vermittlungstätigkeit auf den übrigen Kreis der Arbeitslosen. Die Möglichkeit des BridgeSystems kann ggf. die bisher in § 428 SGB III getroffene Regelung (Arbeitslosengeld unter erleichterten Voraussetzungen für über 58jährige) ersetzen.

Das System führt zu keinen Mehrkosten für die Arbeitslosenversicherung, da u.a. die Wahrscheinlichkeit der Arbeitsaufnahme von älteren Arbeitslosen im Finanzierungsmodell gegengerechnet wird.

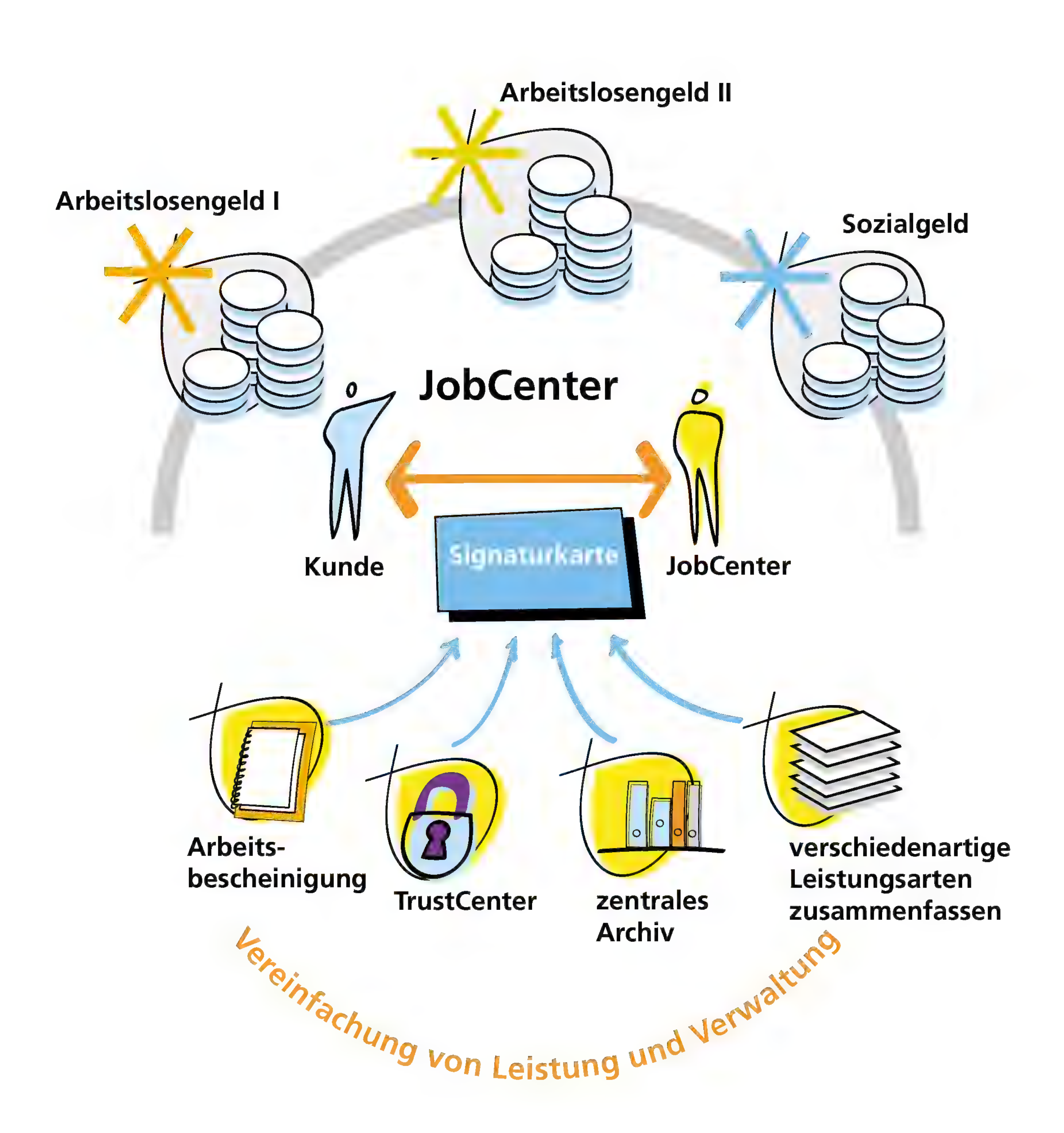
Grundsätzlich soll durch dieses Angebot nicht die Frühverrentung gefördert werden. Angesichts der demografischen Entwicklung muss in den nächsten Jahren das BridgeSystem ebenso wie alle anderen beschäftigungshemmenden Regelungen für Ältere (bis 205) stufenweise zurückgeführt werden und schließlich auslaufen.

Es ist zu prüfen, ob angesichts der besonderen Arbeitsmarktlage in Ostdeutschland eine Absenkung des Eintrittsalter zum BridgeSystem in den neuen Bundesländern finanzierbar ist.

Ebenso wie die Inhaber einer Ich-AG und die in der PSA Beschäftigten wird auch die Zahl der Teilnehmer am BridgeSystem in der künftigen Arbeitsmarktstatistik transparent ausgewiesen. Der Grundsatz der „ehrlichen Statistik“ wird dadurch gewahrt.

Arbeitslosen- und Sozialhilfe zusammenführen

6



6. Zusammenführung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe

- Das Nebeneinander zweier Sozialleistungssysteme führt zu erheblichem Verwaltungsaufwand und Intransparenz. Mangelnde Abstimmung und Verantwortlichkeit bei den Eingliederungsbemühungen können das Tempo der Vermittlung in Arbeit beeinträchtigen. Um diese Schnittstellen künftig weitgehend zu vermeiden, wird jeder, der Leistungen bezieht, nur noch von einer einzigen Stelle betreut und erhält eine einzige Leistung. Künftig gibt es drei Leistungen:

- Das *Arbeitslosengeld I* ist die beitragsfinanzierte originäre Versicherungsleistung. Die Ansprüche entsprechen in Höhe und Dauer im Grundsatz dem bisherigen Regelwerk. Die Verantwortung bleibt bei der [BA-neu]. Die Betreuung erfolgt im JobCenter.

- Das *Arbeitslosengeld II* ist eine steuerfinanzierte bedürftigkeitsabhängige Leistung zur Sicherung des Lebensunterhalts der arbeitslosen erwerbsfähigen Personen im Anschluss an den Bezug von oder bei Nichterfüllung der Anspruchsvoraussetzungen für *Arbeitslosengeld I*. Die Bezieher von *Arbeitslosengeld II* sind in die Sozialversicherung einbezogen Die Anspruchsdauer beim *Arbeitslosengeld II* ist nicht begrenzt. Die Verantwortung liegt bei der [BA-neu]. Die Betreuung erfolgt ebenso im JobCenter.

- Das *Sozialgeld* entspricht der bisherigen Sozialhilfe für nicht erwerbsfähige Personen. Die Verantwortung bleibt bei den Sozialämtern.

- Es wird eine Signaturkarte für den Abruf von Verdienst- und Arbeitsbescheinigungen durch die jeweils zuständige Stelle (z. B. [AA-neu]) entwickelt. Künftig hinterlegt der Arbeitgeber die Arbeitsbescheinigung mit Einverständnis des Arbeitnehmers bei einem Dritten, der die Daten in elektronischer Form zentral speichert. Der Einsatz der Signaturkarte wird zu einer erheblichen Kostensenkung im Bereich der Verwaltung und der Unternehmen führen.

- Die Berechnung und Verwaltung von Leistungen wird vereinfacht durch: Berechnung der Leistung auf der Grundlage des Durchschnittslohnes der letzten 12 Monate, Verzicht auf die jährliche Anpassung des Bemessungsentgeltes, Pauschalierung, Zusammenfassen und Neuabgrenzung von Leistungen und Aufhebung der Pflicht zur Hinterlegung des Sozialversicherungsausweises. Der Gesetzgeber und die [BA-neu] prüfen weitere Möglichkeiten der Vereinfachung und setzen diese zügig um.

Zuständigkeitsverteilung

Derzeit bestehen drei verschiedene soziale Sicherungssysteme für erwerbsfähige Erwerbslose nebeneinander, von denen das Arbeitslosengeld beitragsfinanziert ist und die Arbeitslosenhilfe und die Sozialhilfe steuerfinanziert und bedürftigkeitsabhängig sind. Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe orientieren sich in ihrer Höhe an dem vor Eintritt der Arbeitslosigkeit erzielten Einkommen und dienen der Sicherung des Lebensstandards. Die Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes beträgt bis zu 32 Monaten (für ältere Arbeitnehmer). Die im Anschluss daran gewährte Arbeitslosenhilfe ist zeitlich unbefristet.

Im Jahr 2001 betrugen die Ausgaben (einschließlich Sozialversicherungsbeiträgen) für das Arbeitslosengeld rd. 25 Mrd. Euro, für die Arbeitslosenhilfe rd. 12,8 Mrd. Euro. Bei diesen Leistungen sind neben der Lohnbezogenheit die Einbeziehung in die gesetzliche Krankenversicherung, die soziale Pflegeversicherung und die gesetzliche Rentenversicherung wesentliche Elemente.

Die Sozialhilfe nach dem Bundessozialhilfegesetz (BSHG) gehört zu den staatlichen Fürsorgeleistungen, die aus Steuermitteln finanziert werden und sich an dem Bedarf des Hilfesuchenden orientieren. Voraussetzung für die Leistungsgewährung ist, dass der Hilfesuchende bestimmte Bedürftigkeitskriterien erfüllt. Rund 900.000 erwerbsfähige Sozialhilfeempfänger im Alter von 15 bis 64 Jahren sind nicht erwerbstätig und nicht in Aus- und Fortbildung.

Rd. 270.000 Personen beziehen Hilfen zum Lebensunterhalt nach BSHG neben Arbeitslosengeld oder Arbeitslosenhilfe (sog. Aufstocker). Ihre Ansprüche werden zur Zeit in zwei getrennten Verwaltungsvorgängen bearbeitet (getrennte Datenerhebung, zwei Anträge sind zu stellen, zwei Berechnungen müssen durchgeführt werden, etc.); Bürgerferne gegenüber den Betroffenen und erhöhter Verwaltungsaufwand für die Träger sind die Folgen. Besondere Probleme ergeben sich daraus, dass das SGB III und das BSHG unterschiedliche Regelungen, z.B. zur Bedürftigkeit und zur Zumutbarkeit einer Beschäftigung enthalten. Hinzu kommen unterschiedliche Verwaltungsstrukturen und Kostenträgerschaften bis hin zu verschiedenen Rechtswegen. Erhält der Hilfeempfänger Leistungen aus beiden Systemen, engagiert sich oft keiner der zuständigen Träger in ausreichendem Maße, um den Arbeitslosen schnell zu integrieren.

Das Nebeneinander zweier Sozialleistungssysteme führt dazu, dass bei der Betreuung Leistungsberechtigter aus beiden Systemen ein erheblich größerer Verwaltungsaufwand und Intransparenz entstehen sowie unnötige Erschwernisse für die Betroffenen. Der erforderliche Datenaustausch zwischen Arbeitsamt und Sozialamt ist bisher nur in eingeschränktem Umfang gewährleistet. Mangelnde Abstimmung und Verantwortlichkeit bei Eingliederungsbemühungen können das Tempo der Vermittlung in Arbeit beein-

trächtigen. Zudem kommt es zu Kostenverschiebungen zwischen den Trägern der Fürsorgesysteme („Verschiebebahnhöfe").

Künftig wird es daher drei Leistungen geben, nämlich

- Arbeitslosengeld I
- Arbeitslosengeld II
- Sozialgeld

Jeder, der Leistungen bezieht, wird nur noch von einer einzigen Stelle betreut und erhält nur noch eine einzige Leistung. Schnittstellen zwischen den Leistungen werden weitgehend vermieden.

Das neue Leistungsgefüge

Arbeitslosengeld I

Das Arbeitslosengeld wird in zwei Stufen gezahlt. Die erste Stufe (Arbeitslosengeld I) stellt die originäre Versicherungsleistung dar und ist beitragsfinanziert. Die Ansprüche in Höhe und Dauer entsprechen im Grundsatz dem bisherigen Regelwerk.

Arbeitslosengeld II

Kern der neuen Leistungsstruktur ist die Zusammenführung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe für erwerbsfähige Leistungsempfänger zum Arbeitslosengeld II.

Im Anschluss an den Bezug von Arbeitslosengeld I oder bei Nichterfüllung der Anspruchsvoraussetzungen für dieses wird es künftig nur *eine* Leistung zur Sicherung des Lebensunterhalts geben. Diese neue Geldleistung wird als Arbeitslosengeld II bezeichnet.

Anspruch auf diese Fürsorgeleistung haben alle arbeitslosen und erwerbsfähigen Personen, die bedürftig sind, solange und soweit sie auf entsprechende Hilfen angewiesen sind, damit das Eingliederungsziel erreicht werden kann. Fallmanager des JobCenter entscheiden in Zusammenwirken mit dem ärztlichen Dienst verbindlich darüber, ob Erwerbsfähigkeit vorliegt. Alle Leistungen, die zur Wiedereingliederung erwerbsfähiger Personen in den Arbeitsmarkt erforderlich sind, werden durch die für alle erwerbsfähigen Arbeitslosen einheitliche Anlaufstelle JobCenter erbracht.

Durch diese Zusammenführung wird eine entscheidende Schwachstelle der bisherigen Systeme Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe beseitigt – die aus jeweiligen Eigeninteressen resultierenden „Verschiebebahnhöfe“ und das gleichzeitig stattfindende „creaming“ bzw. Nichtbeachten bestimmter Zielgruppen.

Die Integrationsaktivitäten der Leistungsempfänger selbst werden auf der Basis von verbindlichen Eingliederungsvereinbarungen und vor dem Hintergrund der Neuen Zumutbarkeit regelmäßig zwischen Fallmanager und Kunde ausgewertet. Als Konsequenz werden weitere Aktivitäten durch den Fallmanager ausgelöst. Der Umfang des Arbeitslosengelds II knüpft sich dabei an die Bereitschaft des Arbeitslosen zur Mitwirkung an den Integrationsmaßnahmen.

Das Arbeitslosengeld II ist steuerfinanziert und bedürftigkeitsabhängig. Dazu wird der Finanzstatus erhoben und der familiäre Kontext des Arbeitslosen berücksichtigt.

Regelungen zur Aufteilung der Lasten zwischen Bund, Ländern und Kommunen bleiben der Kommission zur Gemeindefinanzreform vorbehalten. Die Bezieher der neuen Geldleistung unterliegen der Versicherungspflicht in der gesetzlichen Krankenversicherung und damit auch in der sozialen Pflegeversicherung. Eine Beitragspflicht zur gesetzlichen Rentenversicherung, die Finanzierung und Ausgestaltung sind im Einzelnen zu prüfen. Die Teilnahme an aktiven Maßnahmen wird im Rahmen der gesetzlichen Un-

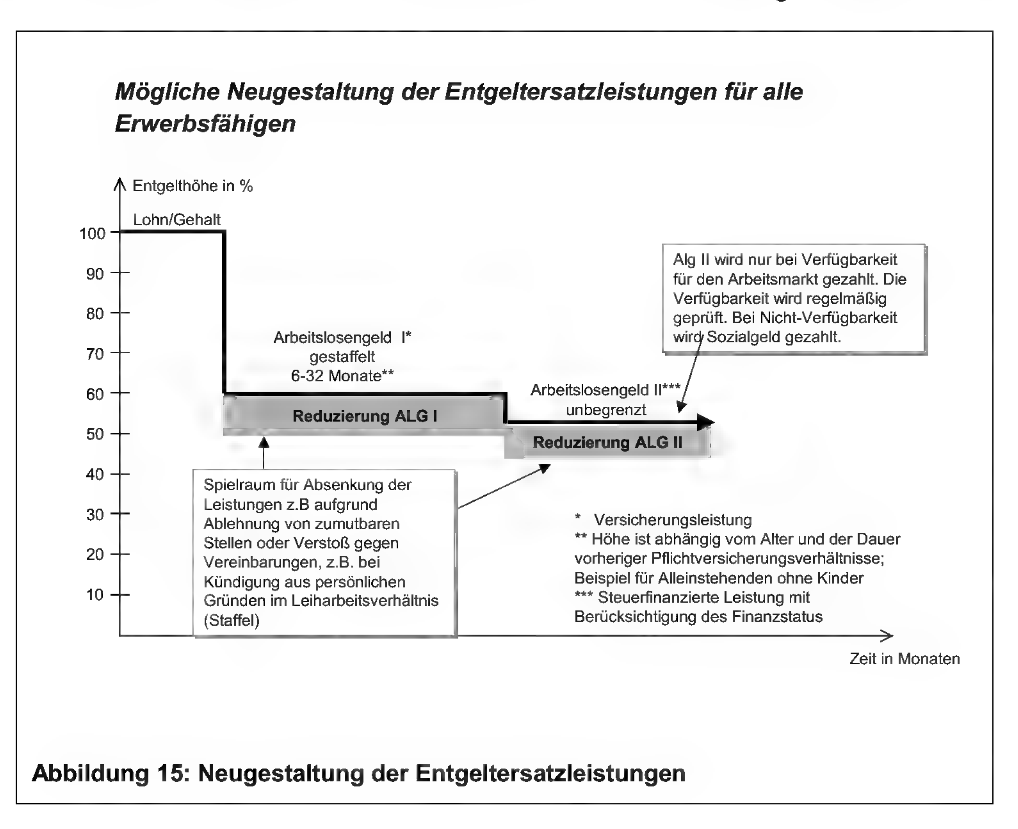


Abbildung 15: Neugestaltung der Entgeltersatzleistungen

fallversicherung geschützt. Denjenigen, die keinen Anspruch auf die Geldleistung haben, wird die Möglichkeit der freiwilligen Versicherung eröffnet.

Die erwerbsfähigen Leistungsbezieher sind verpflichtet, alle der Zumutbarkeit entsprechenden Beschäftigungen anzunehmen. Zumutbar ist auch eine Beschäftigung in einer PersonalServiceAgentur (PSA).

Sozialgeld

Das Sozialgeld entspricht der bisherigen Sozialhilfe (Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem BSHG) mit der Maßgabe, dass diese Leistung nur an nicht erwerbsfähige Personen erbracht wird. Organisation und Finanzierung verbleiben in der Verantwortung der Kommunen.

Nicht erwerbsfähige Sozialhilfeempfänger werden weiterhin durch die Sozialämter betreut.

Prüfauftrag zur Evaluation der Innovationsmodule (siehe Masterplan)

Die vorgeschlagenen Reformmaßnahmen bedürfen der Unterstützung der Profis der Nation und zielen auf eine Absenkung der Arbeitslosigkeit bis zum 31.12.2005 um 2 Mio. bei gleichzeitiger Verkürzung der Dauer der Arbeitslosigkeit.

Auf der Basis der Arbeitslosenzahlen vom 30.06.2005 ist eine Evaluation des gesamten Maßnahmepaketes durchzuführen. Ist das Ziel trotz Umsetzung der Maßnahmen nicht erreichbar, ist kurzfristig über weitergehende Vorschläge, u.a. auch die Einführung der zeitlichen Begrenzung des Arbeitslosengeldes, zu entscheiden.

Einführung einer Signaturkarte

Es wird eine Versicherungskarte als Signatur- oder Schlüsselkarte entwickelt, die für den Abruf von Verdienstbescheinigungen und Arbeitsbescheinigungen durch die jeweils zuständige Stelle nach Ermächtigung durch den Antragsteller zur Verfügung steht.

Bisher hat der Leistungsberechtigte im Falle der Beantragung einer Leistung den Nachweis über die Voraussetzung der Gewährung zu erbringen. Dies geschieht in der Regel durch Vorlage von Bescheinigungen, die der Arbeitgeber auszustellen hat. Die Ausstellung von Bescheinigungen (z.B. Verdienst, Arbeitsbescheinigungen) stellt eine Belastung der Unternehmen dar, welche nach Untersuchungen in den 90er Jahren rund 5% der Kosten der Personalführung der Unternehmen ausmacht.

Auch die Arbeitsbescheinigung, welche dem Arbeitnehmer am Ende der Tätigkeit auszustellen und erst im Leistungsfall der Arbeitsverwaltung vorzulegen ist, gehört zu den die Unternehmen belastenden Tätigkeiten. Zudem werden die Verdienstbescheinigungen häufig verspätet ausgestellt, was zu einer Verzögerung der Leistungsbewilligung führt.

Mit Einverständnis des Arbeitnehmers hinterlegt der Arbeitgeber die Arbeitsbescheinigung in verschlüsselter Form bei einem Dritten. Im Leistungsfall wird der Antragsteller (Arbeitnehmer) durch Übergabe der Karte die Arbeitsverwaltung ermächtigen, seine gespeicherten Daten abzurufen.

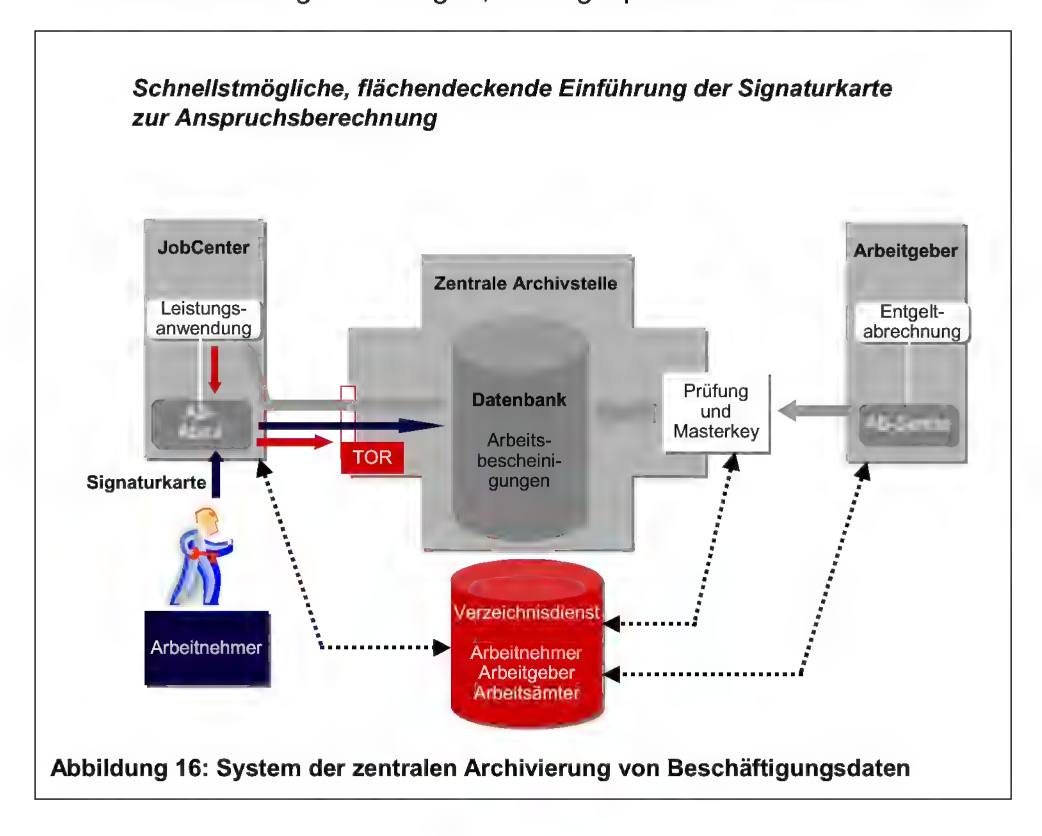


Abbildung 16: System der zentralen Archivierung von Beschäftigungsdaten

Über ein TrustCenter wird die Zugriffsberechtigung geprüft und der Zugang zu den Beschäftigungsdaten und Verdienstbescheinigungen des Arbeitnehmers gewährt. Zur Leistungsberechnung liegen somit die erforderlichen Daten in elektronischer Form an der Stelle vor, die diese benötigt.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden unverzüglich die technischen Voraussetzungen der zentralen Speicherung von Beschäftigungs- und Verdienstdaten geprüft und geschaffen. Eine Task Force (Sonderarbeitsgruppe) wird hierfür eingesetzt. Parallel können die gesetzlichen Voraussetzungen zur bundesweiten Einführung der zentralen Speicherung der Arbeitsbescheinigung geschaffen werden.

In weiteren Schritten kann die zentrale Speicherung der monatlichen Verdienstbescheinigung und deren Abruf durch die jeweils zuständige Behörde erfolgen.

Der Einsatz der Signaturkarte wird zu einer erheblichen Kostensenkung im Bereich der Verwaltung führen, da die notwendigen Daten unmittelbar beim Bearbeiter in digitaler Form vorliegen. Für die Unternehmen entfällt der Aufwand für die nachträgliche Datenermittlung beim Ausstellen von Arbeits- und Verdienstbescheinigungen früherer Beschäftigter.

In diesem Zusammenhang ist die Einführung einer einheitlichen Versicherungsnummer aller Sozialversicherungsträger sinnvoll.

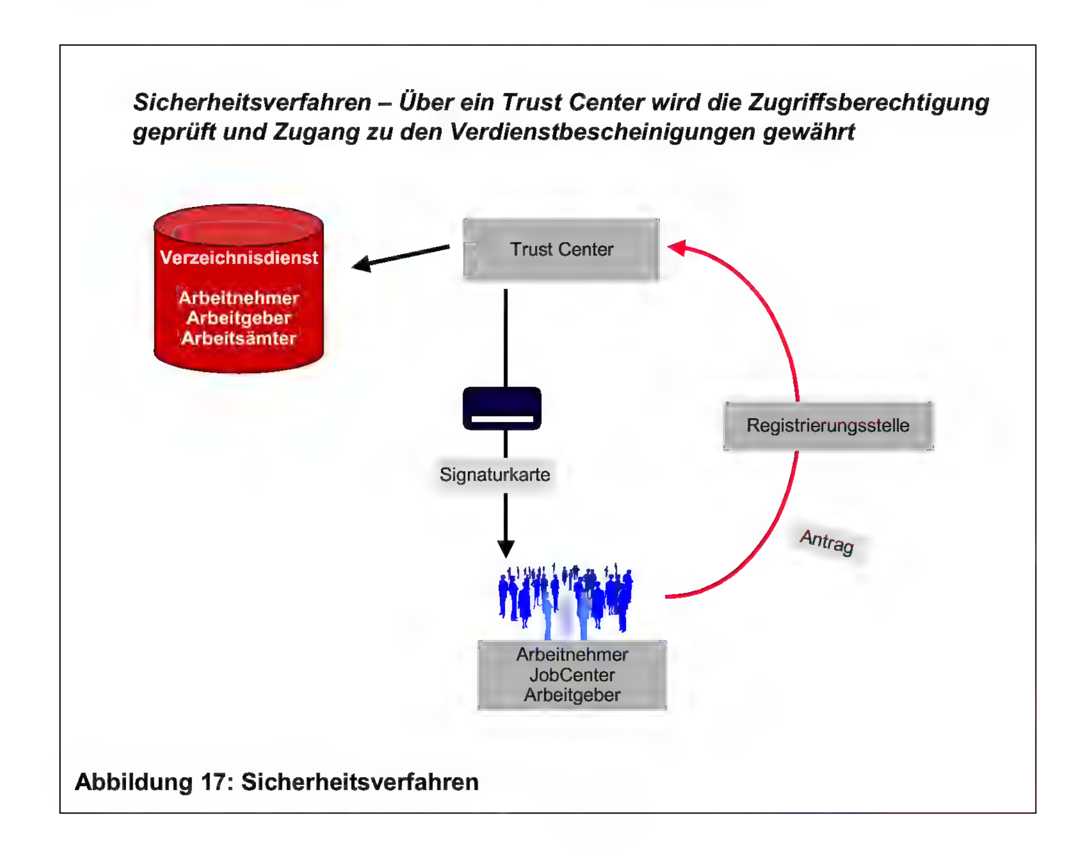


Abbildung 17: Sicherheitsverfahren

Der Ablauf der Dateneingabe und des Datenabrufs mit Signaturkarte ergibt sich wie folgt:

- Arbeitgeber (bei KMU in der Regel der Steuerberater)

– Erstellt die Arbeitbescheinigung per Lohn-/Gehalt-EDV

– Sendet die Arbeitsbescheinigung an die zentrale Prüfstelle

- Zentrale Prüfstelle

– Prüft die Arbeitsbescheinigungen

– Verschlüsselt und signiert für zentrales Archiv

- Zentrales Archiv

– Speichert alle Arbeitsbescheinigungen

– Reorganisiert Archiv und Signaturen (durch Master-Key möglich)

– Re-Signatur bei Verlust der AG-Signaturkarte möglich

- JobCenter

– Ermöglicht Zugriff auf zentrale Datenbank durch Steuerung „Tor“

– Verfügt über Infrastruktur für den Zugriff

– Kann Registrierungsstelle für Signaturkarten sein

– Kann gesperrte Signaturkarten einziehen

- Arbeitnehmer

– Verfügt über Signaturkarte, die in Kombination mit Signaturkarte eines JobCenters den Zugriff auf die persönlichen Arbeitsbescheinigungen ermöglicht

- Verzeichnisdienst

– Hält alle öffentlichen Schlüssel der Beteiligten vor

– Wird von dem Trust Center beschickt

Weitere Vereinfachung von Leistungen und Verwaltung

Um den mit der Leistungsberechnung verbundenen Verwaltungsaufwand zu senken und somit Personalkapazitäten für die Vermittlung freizusetzen, ist eine Reihe ergänzender Maßnahmen vorgesehen.

Bemessungszeitraum für die Höhe des Arbeitslosengeldes 1 Jahr

Die Berechnungsgrundlagen werden im Normalfall und für Sonderfälle vereinfacht. Für die Berechnung der Höhe des Arbeitslosengeldanspruches wird grundsätzlich der Durchschnittslohn der letzten 12 Monate zu Grunde gelegt.

Auf die jährliche Anpassung des Bemessungsentgeltes verzichten

Nach gegenwärtiger Rechtslage erfolgt in jedem Einzelfall nach Ablauf eines Jahres eine Anpassung des Bemessungsentgeltes an die Entwicklung der Bruttoarbeitsentgelte.

Durch einen Verzicht auf die Anpassung während des Bezugs der Leistung kann der damit verbundene Verwaltungsaufwand entfallen.

Dabei wird im Sinne des Versicherungsprinzip der Leistungsanspruch am zuletzt erzielten Arbeitsentgelt bemessen.

Die Bemessung der Leistung vereinfachen

Die Regelungen zur fiktiven Bemessung werden durch pauschale Leistungen ersetzt.

Die fiktive Festsetzung des Bemessungsentgelts bereitet wegen der Vielzahl und Komplexität der Tarifverträge große Schwierigkeiten. Auch die bei Fehlen tarifvertraglicher Regelungen notwendige Feststellung vergleichbarer Beschäftigungen ist vielfach problematisch und fehlerträchtig. Folge ist ein hoher Verwaltungsaufwand mit einer intransparenten Entscheidung, deren Folge nicht selten langwierige Rechtsstreite vor den Sozialgerichten sind.

Eine pauschale Festlegung des Bemessungsentgeltes führt zu Verwaltungsvereinfachungen und zur Reduzierung von Bearbeitungsmängeln. Gleichzeitig schafft eine solche Festlegung Transparenz für den Leistungsbezieher.

Grundlage einer Pauschalierung kann das durchschnittliche Bemessungsentgelt aller Versicherten sein.

Verschiedenartige Leistungsarten zusammenfassen

Die bisherigen Leistungsarten Unterhaltsgeld und Anschlussunterhaltsgeld bemessen sich an der Höhe des Arbeitslosengeldes. Ein neuer Leistungsbescheid wird nicht erstellt.

Die Höhe des Unterhaltsgeldes entspricht bisher ohnehin weitestgehend der des Arbeitslosengeldes, so dass sich für den Leistungsempfänger insoweit kein Unterschied ergibt. Reduziert wird der Verwaltungsaufwand, der durch den Wechsel der Leistungsarten entsteht.

Lohnsubventionen zusammenfassen

Die Vielzahl der bestehenden Lohnkostenzuschüsse zur Unterstützung der Vermittlungstätigkeit (bei Einarbeitung, für Langzeitarbeitslose, Schwerbehinderte und sonstige Behinderte, für ältere Arbeitnehmer und für Jugendliche) werden auf Grund ihrer einheitlichen Zielrichtung – der Integration in den ersten Arbeitsmarkt – zusammengefasst. Zur dauerhaften Integration von Arbeitnehmern mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit ist eine einheitliche Leistung ausreichend. Es wird über die Gestaltungsmöglichkeiten der PSA bei der Arbeitnehmerüberlassung hinaus eine einheitliche Eingliederungsleistung vorgesehen, die in Höhe und Dauer bedarfsgerecht entschieden wird.

Sonstige Leistungen pauschalieren

Hilfen zur Unterstützung der Mobilität und zur Unterstützung der Vermittlung werden pauschaliert.

Zur Unterstützung der Vermittlung und zur Förderung der Mobilität bei der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung (Fahrkosten, ergänzende Lernmittel, Kinderbetreuungskosten etc.) erhalten Arbeitslose eine Mobilitätshilfe in Form eines einmaligen Zuschusses.

Sozialversicherungsausweis nicht mehr hinterlegen

Die Pflicht zur Hinterlegung des Sozialversicherungsausweises (§ 100 Abs. 1 SGB IV) wird auf Grund des damit verbundenen Verwaltungsaufwandes und des nur geringen Nutzens aufgehoben.

Intension der Hinterlegung des Sozialversicherungsausweises ist es, die Voraussetzungen zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung zu verbessern, unberechtigten Leistungsbezug zu verhindern und das Ausnutzen der sozialversicherungsrechtlichen Geringfügigkeitsgrenze zu unterbinden. Auch wenn jeder Versicherte nur einen Ausweis besitzen darf und Verstöße hiergegen als Ordnungswidrigkeit geahndet werden können, ist doch festzustellen, dass in vielen Fällen mehrere Sozialversicherungsausweise

ausgegeben wurden und noch immer im Besitz der Versicherten sind. Die Hinterlegung bietet daher keine Gewähr, dass der Versicherte während des Leistungsbezuges nicht illegal beschäftigt ist.

Eine sinnvolle Alternative erscheint, dass die Nummer des Personalausweises bei der Leistungsgewährung aufgenommen und in eine zentrale Datei aufgenommen wird. Diese kann im Rahmen von Prüfungen abgeglichen werden.

Arbeitslosengeld und Krankengeld neu abgrenzen

Der Anspruch auf Arbeitslosengeld tritt im Krankheitsfalle erst dann ein, wenn der Anspruch auf Krankengeld ausgeschöpft ist.

Das Risiko der Arbeitsunfähigkeit trägt vorrangig die Krankenversicherung. Zum Teil bestehen jedoch konkurrierende gesetzliche Regelungen. Arbeitslosengeld wird unabhängig von einem etwaigen Anspruch auf Krankengeld gezahlt, wenn durch den Arbeitsamtsarzt ein Leistungsvermögen prognostiziert wird, das nur noch eine Beschäftigung von weniger als 15 Wochenstunden für voraussichtlich mehr als sechs Monate zulässt. Dies führt zu einem „Verschiebebahnhof" zwischen Kranken- und Arbeitslosenversicherung, wenn die Krankenversicherung versucht, arbeitsunfähige Arbeitslose mit der Prognose einer länger andauernden Leistungsunfähigkeit der Arbeitslosenversicherung zu überstellen.

Diese Schnittstellenproblematik lässt sich dadurch beheben, dass der Anspruch auf Arbeitslosengeld erst dann verwirklicht wird, wenn der Anspruch auf Krankengeld ausgeschöpft ist.

Berechtigung für Zugehörigkeit zur Arbeitslosenversicherung vorab feststellen

Das Arbeitsamt prüft heute in jedem Leistungsfall, ob ein die Versicherungspflicht begründendes Beschäftigungsverhältnis vorgelegen hat. Schwierigkeiten bereitet hierbei die Abgrenzung der abhängigen Beschäftigung von der Tätigkeit von Familienangehörigen, der sog. familienhaften Mithilfe. Eine entsprechende Problematik besteht bei Gesellschafter-Geschäftsführern.

Diese Praxis kann häufig zur Folge haben, dass die Leistung versagt wird, obwohl jahrelang Beiträge gezahlt wurden. Lediglich die innerhalb der Verjährungsfrist gezahlten Beiträge werden erstattet. Das Verfahren ist aufwändig.

Der Beschäftigungsstatus wird im Rahmen des Meldeverfahrens durch Feststellung, dass es sich um mitarbeitende Familienangehörige handelt, geklärt. Anschließend entscheidet die [BA-neu] sofort, ob sie sich der Entscheidung anschließt.

„Kindergeld-Arbeitslosigkeit"

Einer der Fälle, nach dem heute für 18- bis 20-Jährige Kindergeld gewährt wird, ist der Fall der Arbeitslosigkeit dieser Kinder, der durch die Arbeitslosmeldung beim Arbeitsamt nachgewiesen werden muss (vgl. § 32 Abs. 4 Nr. 1 EStG). Nach Auskunft der BA wird für rd. 73000 Personen Kindergeld wegen Arbeitslosigkeit gewährt (Stand: Februar 2001). Grundsätzlich wird das Erfordernis der Arbeitslosmeldung begrüßt, da auf diese Weise gewährleistet wird, dass sich Jugendliche der individuell wie gesamtgesellschaftlich wichtigen Auseinandersetzung mit den Fragen der beruflichen Integration stellen und so negative sozial-, bildungs- und arbeitsmarktpolitische Folgen vermieden werden können.

Ein nicht unerheblicher Teil der sog. „Kindergeld-Arbeitslosen" überbrückt mit der Arbeitslosmeldung jedoch nur die Zeit zwischen Schulabschluss bzw. Wehr oder Zivildienst und Aufnahme eines Studiums oder Beginn einer Berufsausbildung. Insoweit sollte für den Kindergeldanspruch ausreichend sein, dass ein Nachweis über den bevorstehenden Beginn eines Studiums oder einer Berufsausbildung bzw. der Nachweis intensiver Bemühungen bei der Suche um einen Ausbildungsplatz erfolgt. Eine Arbeitslosmeldung ist nicht erforderlich. Eine entsprechende Regelung besteht bereits in § 32 Abs. 4 Nr. 2 Einkommensteuergesetz. Sie ist konsequent anzuwenden.

Für die Sicherung des Kindergeldanspruches in einer Überbrückungszeit ist damit die Arbeitslosmeldung nicht mehr erforderlich.

Weitere Möglichkeiten zur Vereinfachung der Verwaltungspraxis ausschöpfen

Der Gesetzgeber und die [BA-neu] prüfen weitere Möglichkeiten der Vereinfachung der Feststellung des Leistungsanspruches und der Leistungsauszahlung

Kein Nachschub für Nürnberg



Berater
zur Vermeidung von
Arbeitslosigkeit

verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln

dynamische Beschäftigungs-entwicklung

Mitarbeiter-attraktivität

„ATMEN" statt HIRE + FIRE

Beschäftigungs-fähigkeit

Corporate Social Responsibility

BONUS für Arbeitgeber

Arbeitsplätze erhalten

Beschäftigungsbilanz

Instrumente des atmenden Unternehmens

7. Kein Nachschub für Nürnberg! Beschäftigungsbilanz Bonussystem für Unternehmen

- Alle Unternehmen sind aufgefordert, ihrer Verantwortung für die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen gerecht zu werden und alle betrieblichen Atmungsinstrumente, z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, zu nutzen, um Entlassungen soweit wie möglich zu vermeiden.

- Die JobCenter und die KompetenzCenter unterstützen Unternehmen hierbei und bieten die Dienstleistung einer „Beschäftigungsberatung" an. Die Beschäftigungsberatung erstreckt sich auf alle Handlungsfelder, die sich modernen Unternehmen heute im Bereich des Arbeitsrechts und der Gestaltung betrieblicher Arbeitsbedingungen eröffnen.

- Durch freiwillig erstellte Beschäftigungsbilanzen bringen Unternehmen ihre soziale Verantwortung zum Ausdruck. Soziale Verantwortung heißt hier: Beschäftigung schaffen und sichern. Die Beschäftigungsbilanz gibt Aufschluss über Struktur und Entwicklung der Belegschaft (Qualifikationsprofil, Anteil temporärer Beschäftigung, Mobilität und Flexibilitätskennziffern).

- Die Beschäftigungsbilanz wird als Ansatzpunkt für die Beschäftigungsberatung durch die JobCenter oder KompetenzCenter genutzt.

- Unternehmen mit einer positiven Beschäftigungsentwicklung erhalten einen Bonus in der Arbeitslosenversicherung. Gleiches gilt für Unternehmen, die Arbeitsplätze aktiv sichern und ihre Beschäftigung halten. So werden Anreize zur Beschäftigungsförderung und –sicherung geschaffen.

- Bei der Umsetzung des Bonussystems ist neben einer einfachen, unbürokratischen Messung, die sich an der Entwicklung der Beitragssumme des Unternehmens zur Arbeitslosenversicherung ausrichtet, auf die Unterschiede von Klein- und Mittelunternehmen sowie Großunternehmen zu achten.

Kein Nachschub für Nürnberg!

Die Zukunft wird letztlich den Unternehmen gehören, die sich konsequent am Kunden orientieren, sich flexibel auf Marktgeschehnisse einstellen und auf die Mitverantwortung der Arbeitnehmer, ihre Handlungskompetenz und Lernbereitschaft setzen.

> „Wir werden uns um unsere Arbeitsplätze mehr denn je kümmern müssen. Wer weiterhin „heuern und feuern" für keine ausreichende Antwort hält, darf nicht müde werden, intelligente Beschäftigungsformen, neue Vergütungssysteme und flexible Zeitmodelle zu erarbeiten. Warum soll nicht mit einem Plus- und Minuskonto zwischen Wochen, Monaten und auch Jahren die Arbeit getauscht werden? Die Bezahlung bleibt gleich – atmen, statt hire and fire.
>
> Nach sieben Jahren Erfahrung mit dem atmenden Unternehmen, kann gesagt werden, dass sich etwa 90 Prozent der Beschäftigungsprobleme kostenorientiert lösen lassen, ohne zu entlassen." (Peter Hartz)

Arbeit und Arbeitslosigkeit entstehen im betrieblichen Prozess. Wer Arbeitslosigkeit vermeiden und verringern will, muss in diesen Prozess hineinwirken. Hier entsteht für die [BA-neu] ein eigenes und neues Aufgabenfeld: Unternehmen beraten, damit Arbeitslosigkeit möglichst gar nicht entsteht.

Die Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Unternehmen wird zu einem zentralen Element der präventiv ausgerichteten Strategie der [BA-neu]. Hierzu bieten JobCenter und KompetenzCenter den Unternehmen die Dienstleistung „Beschäftigungsberatung" an.

Beschäftigungsberatung erstreckt sich auf alle Handlungsfelder, die sich modernen Unternehmen heute im Bereich des Arbeitsrechts und der Gestaltung betrieblicher Arbeitsbedingungen eröffnen. Erfolgreiche Unternehmen erbringen den Nachweis, dass durch kreative Gestaltungsmöglichkeiten auch unter Wahrung der wirtschaftlichen Interessen Arbeitsplätze erhalten und Beschäftigung gesichert werden können.

Das Atmen über flexible Arbeitszeitmodelle wie z. B. Zeitkorridore, Zeitkonten, Zeitwertpapiere, Zeitstafetten, Blockzeiten und Zeitsouveränität ermöglicht den Unternehmen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ohne arbeitsmarktbelastende Effekte auf die wirtschaftliche Lage zu reagieren. Dies ist für Unternehmen vorteilhaft, weil eingearbeitetes, qualifiziertes, durch Arbeitsplatzsicherung motiviertes Personal in guten Zeiten zur Verfügung steht. Stabile Beschäftigungsverhältnisse sichern zusätzlich den sozialen Frieden im Unternehmen.

Nicht nur für Großunternehmen mit ihrem größeren Gestaltungsspektrum, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen ergeben sich hier neue Handlungsfelder, die durch kompetente Beschäftigungsberatung an sie herangetragen werden sollen.

> Dies zeigt das Beispiel der Arbeitszeitberater in Nordrhein-Westfalen. Dort führen die Partner im Bündnis für Arbeit gemeinsam mit der Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten die „Aktion 100 Betriebe“ durch. Eine kostenlose, landesgeförderte Arbeitszeitberatung wird interessierten Unternehmen dann ermöglicht, wenn sie durch die Einführung moderner Arbeitszeitsysteme einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung und zum Beschäftigungsaufbau leisten wollen. Die Beratung richtet sich in erster Linie an kleine und mittelständische Unternehmen. Die am häufigsten eingeführten Arbeitszeitmodelle waren Arbeitszeitkontenregelungen und neue, arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechende Schichtmodelle, die darüber hinaus einen Beitrag zur gesundheitsförderlichen und sozialverträglichen Arbeitszeitgestaltung leisten.

Ein qualifiziertes Dienstleistungsangebot wird den latent vorhandenen Bedarf wecken und zu mehr Nachfrage führen.

Die Beschäftigungsberatung findet darüber hinaus ihren Ansatzpunkt bei Unternehmen, die sich in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage befinden. Hier kann die angebotene Leistung dazu beitragen, den notwendigen Beschäftigungstransfer zu unterstützen.

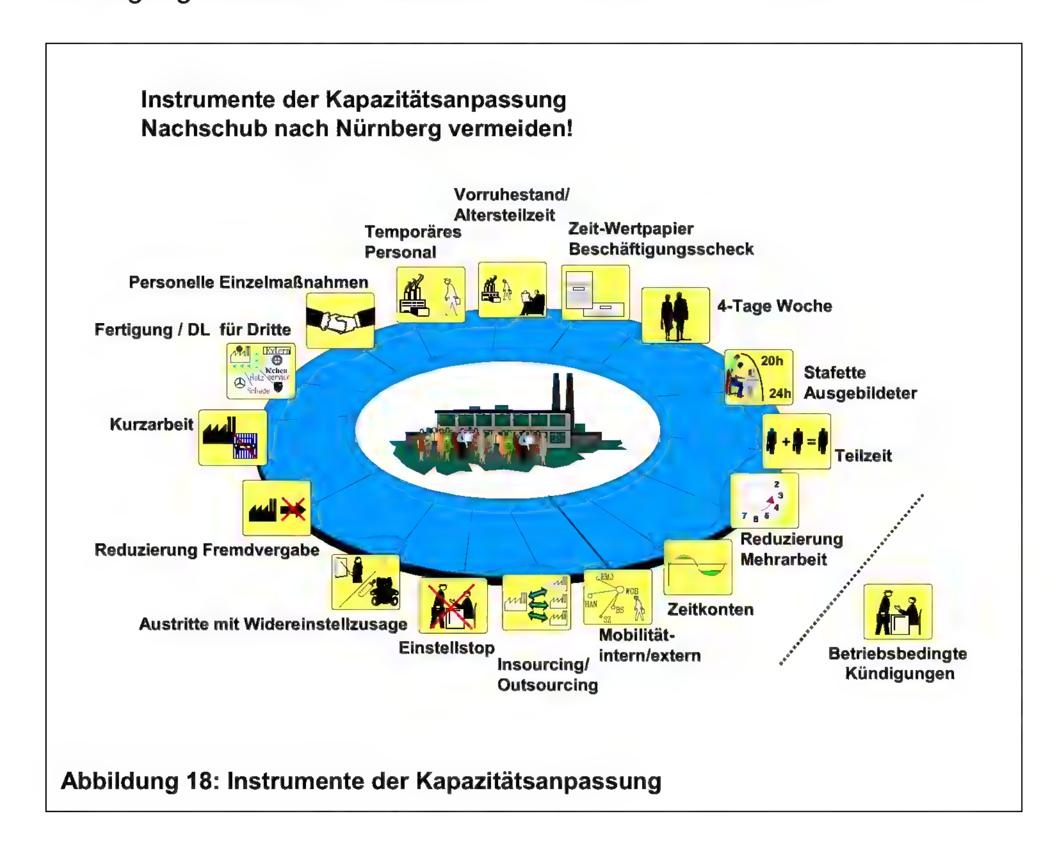


Abbildung 18: Instrumente der Kapazitätsanpassung

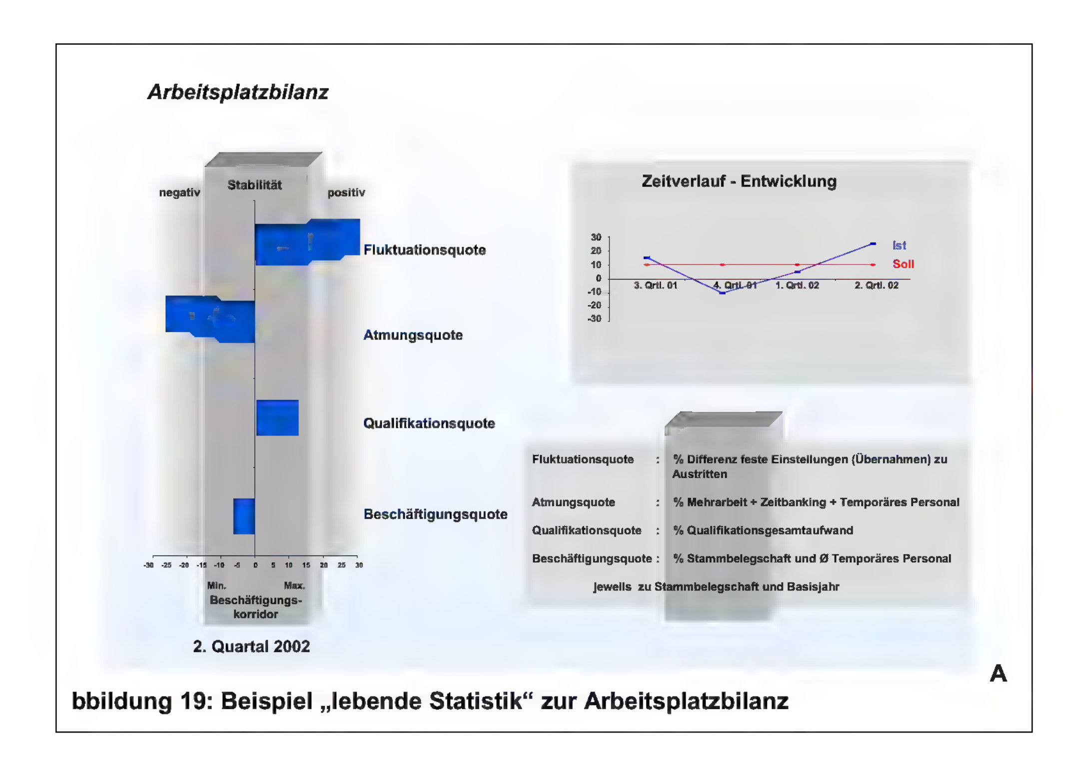
Wirksamer und als mittelfristiges Ziel gilt die proaktive Beratung, um möglichst frühzeitig geeignete Instrumente der Kapazitätsanpassung einzuführen und bereits unter stabilen wirtschaftlichen Bedingungen zu etablieren.

Beschäftigungsbilanz

Ein Unternehmen, das im Sinne der *corporate social responsibility* auf freiwilliger Grundlage in den Geschäftsberichten eine Beschäftigungsbilanz erstellt, bringt damit seine soziale Verantwortung zum Ausdruck. Sozial heißt hier: Beschäftigung schaffen und Beschäftigung sichern.

Die Beschäftigungsbilanz weist insbesondere Entwicklung und Verhältnis von Stammbelegschaft und temporärer Beschäftigung, Qualifikation, Bindung, Mobilität und Flexibilität der Human Resources aus. Angestrebt wird eine standardisierte, von den Analysten und den Journalisten akzeptierte Vergleichbarkeit (Benchmark) zur Beurteilung des Humanvermögens eines Unternehmens und seines Wissens- und Kompetenzkapitals. Einheitliche Kriterien und Vergleichbarkeit des Workholder-Value bilden demzufolge ein weiteres Bewertungsraster zur Steigerung des Shareholder-Value.

Gute Praktiken sollten in einem jährlichen Wettbewerb öffentlich anerkannt, prämiert und werbewirksam verbreitet werden. Solche Wettbewerbe zu inszenieren, kann Aufgabe der KompetenzCenter und der Profis der Nation sein.



bbildung 19: Beispiel „lebende Statistik“ zur Arbeitsplatzbilanz

Die Beschäftigungsbilanz in Verbindung mit der Personalplanung eines Unternehmens soll als Ansatzpunkt für die Beschäftigungsberatung durch die Fachkräfte der [BA-neu] genutzt werden.

Bonus für Unternehmen, die Beschäftigung sichern und schaffen

Bislang entrichten sämtliche Unternehmen für ihre Mitarbeiter den gleichen Beitragssatz zur Arbeitslosenversicherung. Dabei bleibt unberücksichtigt, wie viele Mitarbeiter die Unternehmen einstellen oder entlassen. Das Risiko der Arbeitslosigkeit, das für die Arbeitnehmer der einzelnen Unternehmen unterschiedlich hoch ist, wird gleichermaßen auf alle Unternehmen verteilt.

> In Frankreich gibt es Vergünstigungen für Unternehmen, wenn sie Einstellungen vornehmen oder Entlassungen vermeiden. Die Regelungen dazu sind im Gesetz zur Verringerung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von 39 auf 35 Stunden bei vollem Lohnausgleich enthalten.
>
> Im US-amerikanischen System ist die Bemessungsgrundlage der Arbeitgeberbeiträge die gesamte Lohnsumme. Sie hat vier Effekte: Erstens Erweiterung der Bemessungsgrundlage, zweitens die Beseitigung der negativen Anreize für die Teilung von Vollzeitarbeitsplätzen in qualifizierte Teilzeitarbeitsplätze und positive Anreize zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, drittens die Beseitigung von Anreizen zur Schaffung geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse, viertens Begünstigung von Personen mit Niedrigeinkommen bei Neueinstellungen.
>
> In den Niederlanden werden die Arbeitgeberbeiträge für das erste Halbjahr nach Branchen gesondert festgesetzt. Beabsichtigt ist die Einstufung in Risikogruppen. In diesem Fall würden die Arbeitgeber auf der Grundlage der Arbeitslosenaufwendungen, die sie selbst verursacht haben, in eine bestimmte Beitragsgruppe mit entsprechenden Beiträgen eingestuft.

Zukünftig erhalten Unternehmen Vergünstigungen, die zusätzlich Arbeitnehmer einstellen oder keine Arbeitnehmer entlassen und auf diese Weise das Risiko für den Versicherungsfall Arbeitslosigkeit reduzieren.

Anforderungen

Das Verfahren muss folgende Bedingungen erfüllen:

- leichte und eindeutige Messbarkeit
- Erhebung ohne Aufwand für die Unternehmen
- keine Beitragssteigerung der Arbeitslosenversicherung insgesamt

- positives Anreizelement bei „gutem Ergebnis“

Die [BA-neu] stellt in ihrem Internetangebot (Berechnungsmaske) die einfache Handhabung auch für kleine Unternehmen sicher.

Berechtigung für den Bonus

Als Maßstab werden die Beitragszahlungen zur Arbeitslosenversicherung herangezogen. Entrichtet ein Betrieb für ein Jahr insgesamt höhere Beiträge zur Arbeitslosenversicherung als im Vorjahr, hat er Anspruch auf einen bestimmten Prozentsatz der Beitragssumme als Bonus. Der Prozentsatz bestimmt sich nach der Höhe der Steigerung. Eine höhere Beitragssumme spiegelt die Einstellung neuer Arbeitnehmer bzw. die Aufwertung bisheriger Arbeitnehmer wieder. Beides sind erwünschte Effekte für den Arbeitsmarkt.

Entrichtet ein Betrieb eine (um Lohnsteigerungen bereinigte) gleiche Beitragssumme in zwei aufeinander folgenden Zeiträumen, so erhält er ebenfalls einen, wenn auch geringeren Bonus. Eine gleichbleibende Beitragssumme bedeutet, dass Arbeitsplätze erhalten worden sind. Auch dies ist ein wünschenswertes Ergebnis für den Arbeitsmarkt.

Dies gilt insbesondere, wenn Kapazitätsanpassungen des Unternehmens notwendig werden, die üblicherweise einen Stellenabbau zur Folge haben. Unternehmen, die in solchen Situationen mit Unterstützung durch die Beschäftigungsberatung der [BA-neu] von betrieblichen Atmungsinstrumenten Gebrauch machen und deshalb die Summe der entrichteten Beiträge auf unverändertem Niveau halten, sollen für ihre Anstrengungen belohnt werden. Sie erhalten daher ebenfalls einen Bonus.

Zusammenschlüsse von Unternehmen und Ausgründungen von Betriebsteilen sind entsprechend zu berücksichtigen. Beim Bonussystem ist darauf zu achten, dass unterschiedliche Vorgehensweisen für kleine und große Unternehmen notwendig sind.

Bei diesem Verfahren können Betriebe zum Jahresende auf Grund des Vorjahresvergleichs ihrer Beitragssumme zur Arbeitslosenversicherung eigenständig ihren Bonusanspruch bei der Abführung der Sozialversicherungsbeiträge entsprechend berücksichtigen. Dadurch entsteht der Arbeitsverwaltung kein zusätzlicher administrativer Aufwand.

Jeder Betrieb, der seine Beschäftigung stabil hält oder gar ausbaut, entlastet die Arbeitsverwaltung von Leistungen, die sie ansonsten gegenüber der entsprechenden Zahl von Arbeitslosen hätte erbringen müssen. Die positiven Effekte dieses Anreizsystems in Verbindung mit den übrigen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und zum Abbau der Arbeitslosigkeit werden dazu führen, dass trotz der durch das Bonussystem reduzierten Beitragszahlung per saldo die allgemeine Beitragsstabilität gesichert bleibt. Missbrauch und Mitnahmeeffekte sind zu verhindern.

PersonalServiceAgentur (PSA)



PersonalServiceAgentur

Ziel: Arbeitnehmer im wettbewerbsfähigen Beschäftigungssystem halten

Wirkungen und Benefits für Arbeitnehmer,

„Temp-To-Perm"
von temporär zu permanent

Chance auf einen neuen Arbeitsplatz

Arbeitsrechtliche Grundlage

Betriebsnahe Qualifizierung und Coaching

Arbeitgeber und

partiellen Arbeitsmarkt nutzen

„Neutralisierung des Kündigungsschutzes"

Förderung von Engagement und Initiative der Arbeitssuchenden

Arbeitsvermittler

Ersetzen von Eingliederungs-instrumenten

klare Zuordnung von Kosten und Erfolgen möglich

8. Aufbau von PersonalServiceAgenturen (PSA) Betriebsnahe Weiterbildung Integration schwer Vermittelbarer

- Die PersonalServiceAgentur (PSA) ist ein wirkungsvolles Instrument zum Abbau der Arbeitslosigkeit. Ziel der PSA ist es, Einstellungsbarrieren zu überwinden und Arbeitslose mit einer neuen Form vermittlungsorientierter Arbeitnehmerüberlassung schnell wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren („Klebeeffekt").

- Als eigenständige Organisationseinheiten erbringen PSA Dienstleistungen für und im Auftrag des [AA-neu]. Sie sind in tarifliche Strukturen eingebunden. Je nach örtlichen Gegebenheiten kann die PSA entweder von anderen Dienstleister, in gemeinsamer Trägerschaft mit Privaten oder vom [AA-neu] als Business Unit in privater Rechtsform betrieben werden. Wo immer möglich, streben [AA-neu] eine Lösung durch Einschaltung Dritter an. PSA stehen im Wettbewerb mit privaten Dritten und kooperieren insbesondere dort, wo private Dienstleister über spezielle Marktkenntnisse verfügen.

- Die Verpflichtung zur Aufnahme einer Beschäftigung in der PSA ergibt sich für den Arbeitslosen gemäß der Regelungen der Neuen Zumutbarkeit. Eine Ablehnung ist mit leistungsrechtlichen Konsequenzen verbunden. Die Entscheidung über die Einstellung von Arbeitslosen obliegt der PSA. Ein Zielgruppenmix wird durch die Vertragsgestaltung mit dem [AA-neu] sichergestellt.

- Arbeitslose sind mit Vertragsabschluss mit der PSA sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Während der Probezeit, die bei Bewährung verkürzt werden kann, erhalten sie einen Nettolohn in Höhe des Arbeitslosengeldes, anschließend den tariflich vereinbarten PSA-Lohn. Wechselt ein Arbeitnehmer in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis, erhält er den dort üblichen Lohn.
- Über die PSA werden Coachingmaßnahmen zur Unterstützung der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt und betriebsnahe Qualifizierungsmaßnahmen ermöglicht.

- Eine PersonalServiceAgentur kann – wie Zeitarbeitsfirmen auch - nur dann effektiv arbeiten, wenn Beschränkungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) nicht gelten. Daher ist eine gesetzliche Aufhebung – unter dem Vorbehalt, dass Tarifverträge abgeschlossen werden – vorzusehen.

PersonalServiceAgenturen

Oberstes Ziel aller Anstrengungen, die mit der Reform zur Schaffung moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt unternommen werden, ist es, Menschen in Beschäftigung zu halten, Arbeitslosigkeit zu vermeiden bzw. zu verkürzen. Dies zu erreichen, erfordert neue und kreative Ansätze. Am wichtigsten ist es hierbei, die Hemmschwellen abzubauen, die potenzielle Arbeitgeber daran hindern, Arbeitslosen Beschäftigung zu geben.

Herzstück des Abbaus der Arbeitslosigkeit ist eine neue Form der integrationsorientierten Zeitarbeitsgesellschaft, die PersonalServiceAgentur (PSA).

Ziele der PSA

Mit diesem Instrument, das flächendeckend Dienstleistungen als eigenständige Business Unit für die JobCenter erbringt, können mehrere Wirkungen erzielt werden:

- Menschen, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, wandern nicht in die Beschäftigungslosigkeit ab, sondern werden im Beschäftigungssystem gehalten. Dazu bietet das JobCenter allen geeigneten erwerbsfähigen Arbeitsuchenden die Möglichkeit der Bewerbung bei einer PSA, die ihrerseits über die Einstellung der Arbeitsuchenden entscheidet. Nehmen Arbeitslose ein zumutbares PSA-Angebot nicht an, kann der Vermittler leistungsrechtliche Konsequenzen einleiten.

- Mit der Einstellung bei einer PSA werden arbeitsvertragliche Grundlagen mit Rechten und Pflichten in der Beziehung mit dem Arbeitsuchenden geschaffen. Mit dem Tag der Einstellung ist der ehemals Arbeitslose sozialversicherungspflichtig beschäftigt.

- Zur Verbesserung der Vermittlungschancen der PSA-Arbeitnehmer werden von der PSA Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung identifiziert und Maßnahmen initiiert.

- PSA schaffen ein Arbeitsangebot für den partiellen Arbeitsmarkt (z.B. für Urlaubsvertretung, Vertretung für Erziehungszeiten, temporäre und saisonale Beschäftigungsspitzen) zu günstigen Bedingungen und schaffen aus dem latent bestehenden Bedarf in diesem Bereich eine Nachfrage nach Arbeitskräften. Zusätzlich erhalten Arbeitgeber über die PSA die Möglichkeit, neue Mitarbeiter zu suchen, zu geringen Kosten auf Probe und gegen Entgelt zu leihen und die eigene Personaladministration zu entlasten. Mit der Möglichkeit der Übergangsbeschäftigung bei einer PSA werden Einstellungsschwellen für Arbeitgeber nachhaltig gesenkt.

- Durch die Gestaltungsmöglichkeiten in der PSA werden eine Vielzahl bisheriger Eingliederungsinstrumente insbesondere für Menschen mit Vermittlungshemmnissen ersetzt.

- Durch Nutzung der PSA-Arbeitnehmer im gemeinnützigen und gesellschaftlichen Bereich wird dieses Feld neu gestaltet.

- Unter dem Dach der PSA können PSA-Arbeitnehmer ihr Engagement potentiellen Arbeitgebern eigeninitiativ (im Rahmen projektbezogener Aufgaben) in Absprache mit der PSA anbieten. Damit steht der PSA-Arbeitnehmer auch im Schutz der Arbeitgeberfunktion der PSA mit der Sicherheit einer sozialversicherungspflichtigen Plattform.

- Die PSA richtet ihre Dienstleistungen an beiden Marktseiten aus. Auf der einen Seite geht es darum, dem aktiven motivierten Arbeitsuchenden Hilfestellungen zur raschen Reintegration zu gewähren und sich selbst dem Markt und potentiellen Arbeitgebern zu präsentieren. Andererseits müssen verstärkt die Kontakte und Netzwerke zum Kunden „Arbeitgeber“ gepflegt und ausgebaut werden. Eine Dienstleistung der PSA wird künftig sein, Arbeitgebern eine Anbindung an das von ihnen nachgefragte Arbeitskräftepotenzial zu ermöglichen und sie von den neuen Möglichkeiten zur Reintegration von Arbeitsuchenden zu überzeugen.

- Die Erfolgsorientierung der PSA wird durch ein leistungsorientiertes Anreizsystem gestützt.

- De facto führt die verstärkte Einschaltung von PSA und anderen Zeitarbeitsfirmen zur Neutralisierung des Kündigungsschutzes (der für den Arbeitnehmer selbst im Rahmen seines Beschäftigungsverhältnisses in der PSA jedoch nicht angetastet wird). Arbeitgeber haben eine einfache Möglichkeit, PSA-Arbeitnehmer kennen zu lernen und auf dieser Grundlage ihre Übernahme- und Einstellungsentscheidung zu treffen.

Zusammenarbeit zwischen JobCenter und PSA

Die PersonalServiceAgenturen bieten als privatrechtliche Institutionen Dienstleistungen im Auftrag der [AA-neu] an, wobei die [AA-neu] unmittelbaren Einfluss auf die PSA-Arbeitnehmer-Vertragsgestaltung haben. Diese müssen, um eine Wettbewerbsverzerrung zu vermeiden, in tarifliche Strukturen eingebunden und mit EU-rechtlichen Bestimmungen kompatibel sein.

Die PersonalServiceAgentur ist eine eigenständige Business-Unit. Ausgehend von unterschiedlichen örtlichen Rahmenbedingungen können die PSA entweder von anderen Dienstleistern im Auftrag (z.B. privaten Zeitarbeitsunternehmen), in gemeinsamer Trägerschaft mit privaten Dienstleistern am Markt (Public Private Partnership) oder vom [AA-neu] selbst (Business Unit in privater Rechtsform unter dem Dach einer BA-eigenen Holding) betrieben werden.

Für den Betrieb von PersonalServiceAgenturen gibt es drei Realisierungsmöglichkeiten:

- Marktlösung: Ausschreibungen durch das [AA-neu] und Kontrahierung mit privatem Anbieter

Hier stellt sich die Frage, welche Anreize/Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, um den Markt für private PSA aktiv zu erweitern und zu steuern. Des weiteren sind Auswahl und Akkreditierung von privaten Anbietern sowie Ausschreibungs- und Vertragsmodalitäten zu prüfen.

- Public Private Partnership: Beteiligung der JobCenter an PSA unter weiterer Beteiligung privater Partner und Ausbau der Zusammenarbeit mit vorhandenen PSA

Erfolgskritisch ist hierbei die Auswahl geeigneter Träger. Insbesondere Transfergesellschaften und Zeitarbeitsfirmen wären in der Lage, schnell das Leistungsspektrum von PSA anbieten zu können, da sie die Adressaten und Zielgruppen z.T. sehr gut kennen und über die nötigen Netzwerke verfügen, Stellen zu akquirieren und entsprechend schnell zu besetzen.

- Einführung der PSA als privatrechtliche Organisationseinheit im JobCenter

Wo immer möglich, ist von den [AA-neu] eine Marktlösung auf Grundlage einer Ausschreibung anzustreben.

Entsprechend den lokalen und regionalen Gegebenheiten (Markt- und

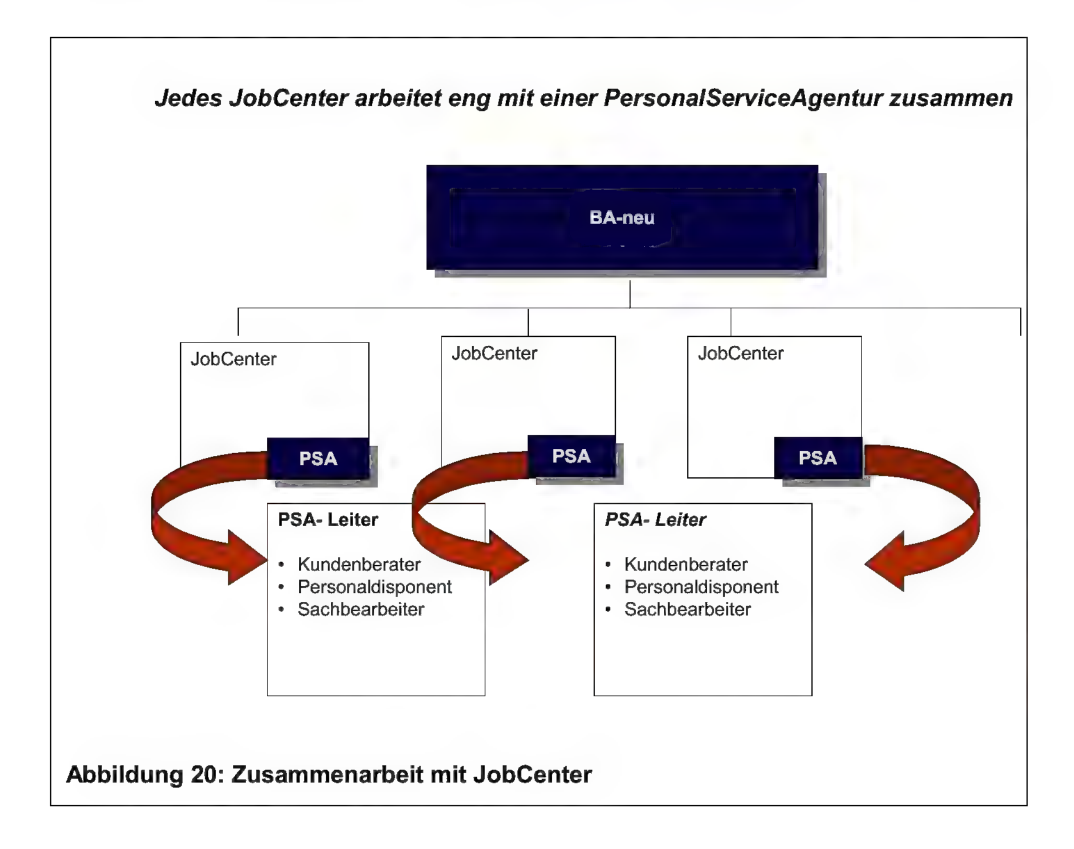


Abbildung 20: Zusammenarbeit mit JobCenter

Wettbewerbsstruktur, städtischer Verdichtungsraum oder Flächenbezirk) werden das [AA-neu] und seine JobCenter mit einer oder mehreren PSA zusammenarbeiten oder wird eine PSA ein oder mehrere JobCenter bedienen.

Im räumlichen Integrationskonzept des JobCenter ist die PSA einzubinden. Sie hat eine Anlaufstelle innerhalb des JobCenter (one-face-to-the-customer).

Vertragsgestaltung zwischen [AA-neu] und PSA

Für die Vertragsgestaltung zwischen [AA-neu] und PSA sind mehrere Optionen möglich.

Die PSA erhält für jeden eingestellten Arbeitslosen, abhängig vom Grad der Vermittlungshemmnisse, einen Zuschuss zu den Lohnkosten. Um einen Anreiz zur schnellen Integration zu schaffen, kann der Zuschuss zeitlich degressiv gestaffelt werden. Zudem kann bei erfolgreicher Vermittlung in den Entleihbetrieb (Klebeeffekt) eine Vermittlungsprämie gezahlt werden, die wiederum degressiv gestaffelt sein kann.

Denkbar sind auch Fördermodalitäten, die sich am vorausgegangenen Arbeitslosengeldbezug orientierten und die Erlöse aus dem Verleih anteilig berücksichtigen. Danach erhielte die PSA für die Dauer des Vertrages mit dem [AA-neu] eine „vorbehaltliche“ Förderzusage aller Nettogehaltskosten in Höhe des Arbeitslosengeldes der eingestellten PSA-Arbeitnehmer.

Die endgültige Höhe der Förderung durch die [AA-neu] wird durch den produktiven Einsatz der PSA-Arbeitnehmer (d.h. Leistung und Höhe des erwirtschafteten Entgeltes) bestimmt.

Ausgehend von inhomogenen Arbeitsmarktstrukturen (Ost / West) kann die Intensität der vermittlungsorientierten Arbeitnehmerüberlassung u.a. durch die Zusammensetzung der Zielgruppen des verleihfähigen Personals und die Höhe der Verleihgebühren gesteuert werden.

Das JobCenter wird weiterhin die Kernaufgaben der [BA-neu] und zusätzlich die Betreuung und arbeitsmarktbezogene Beratung der bisherigen erwerbsfähigen Sozialhilfeempfänger wahrnehmen. Die PSA haben ihren Aufgabenschwerpunkt in der vermittlungsorientierten Arbeitnehmerüberlassung und der in diesem Zusammenhang erforderlichen betriebsbezogenen Qualifizierung. Auch sie steht Erwerbsfähigen aus der Sozialhilfe offen.

Zumutbarkeit der Beschäftigung in der PSA

Ziel der Vermittlungsbemühungen der JobCenter ist die rasche und nachhaltige Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Arbeitslose Arbeitnehmer, die aufgrund der Beratungs- und Betreuungsleistungen im JobCenter als

für die PSA vermittlungsfähig eingestuft werden, können grundsätzlich und bereits zum Zeitpunkt der Beendigung ihres früheren Beschäftigungsverhältnisses das Angebot der Anstellung in der PSA erhalten.

Die Verpflichtung zur Aufnahme einer Beschäftigung in der PSA ergibt sich für den Arbeitslosen gemäß der Regelungen der Neuen Zumutbarkeit. Eine Ablehnung des Beschäftigungsangebotes ist mit leistungsrechtlichen Konsequenzen für den Arbeitslosen verbunden.

Die Entscheidung über die letztendliche Einstellung der Arbeitslosen obliegt der PSA auf der Basis wettbewerbsfähiger Konditionen. Die Vertragsgestaltung zwischen [AA-neu] und PSA muss einen Zielgruppenmix sicherstellen.

Entlohnung

Ausgewählte Arbeitslose erhalten einen Arbeitsplatz in der PSA. Mit Vertragsabschluss sind sie sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Während der bis maximal sechsmonatigen Probezeit erhalten sie einen Nettolohn in Höhe des Arbeitslosengeldes. Bei Bewährung sollte die Probezeit verkürzt werden. Nach Ablauf der Probezeit wird ein PSA-Lohn gezahlt, der in tarifliche Strukturen eingebunden ist. Die Vergütung erfolgt auch während der verleihfreien Zeit und während der Teilnahme an Coaching- bzw. betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen. Wechselt der Arbeitnehmer in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis eines Entleihers oder sonstigen Arbeitgebers, bezieht er den dort üblichen Lohn.

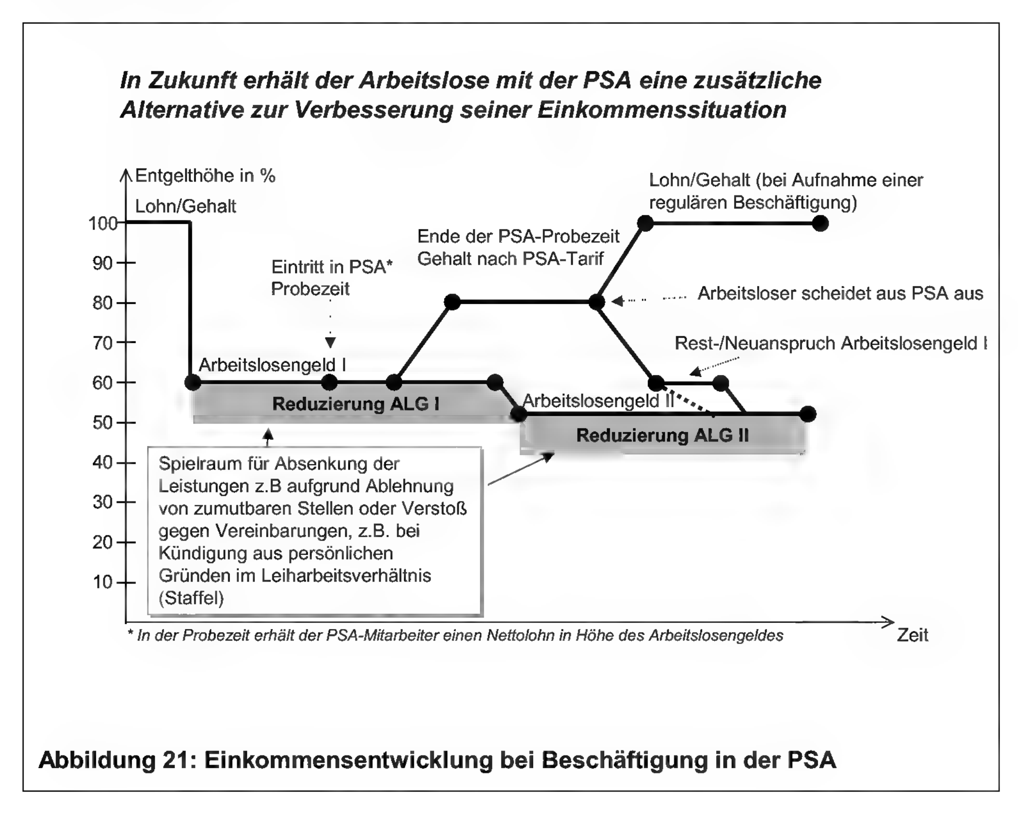


Abbildung 21: Einkommensentwicklung bei Beschäftigung in der PSA

Zusätzliche Anreize zur Motivation der PSA-Arbeitnehmer werden geschaffen, wenn diese an einem eventuellen Mehrerlös ihres Einsatzes im Entleihbetrieb beteiligt werden.

Wird er vor Erwerb neuer Ansprüche aus der Arbeitslosenversicherung wieder arbeitslos, hat er Anspruch auf die vor PSA-Eintritt verbliebene Restdauer seines Arbeitslosengeldes.

Grundsätzlich muss mit der Einführung der PSA die tarifliche Entlohnung durch Tarifverträge geregelt werden.

Wirkungsweise der PSA

Arbeitslose werden zu Angestellten der Personalserviceagentur. Dabei gilt das primäre Ziel, sie in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. In strukturschwachen Regionen kann es erforderlich sein, über die PSA verstärkt in gemeinnützige und ehrenamtliche Tätigkeiten zu vermitteln.

Zeitarbeit

PersonalServiceAgenturen betreiben vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung auf Basis des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes. Der Überlassung liegt folgendes Dreiecksverhältnis zugrunde: Der Mitarbeiter ist Angestellter der PersonalServiceAgentur und hat mit dieser in der Regel einen Arbeitsvertrag, mit allen Rechten und Pflichten. Im Falle der Überlassung eines Arbeitnehmers tritt die PersonalServiceAgentur ihr Weisungs-

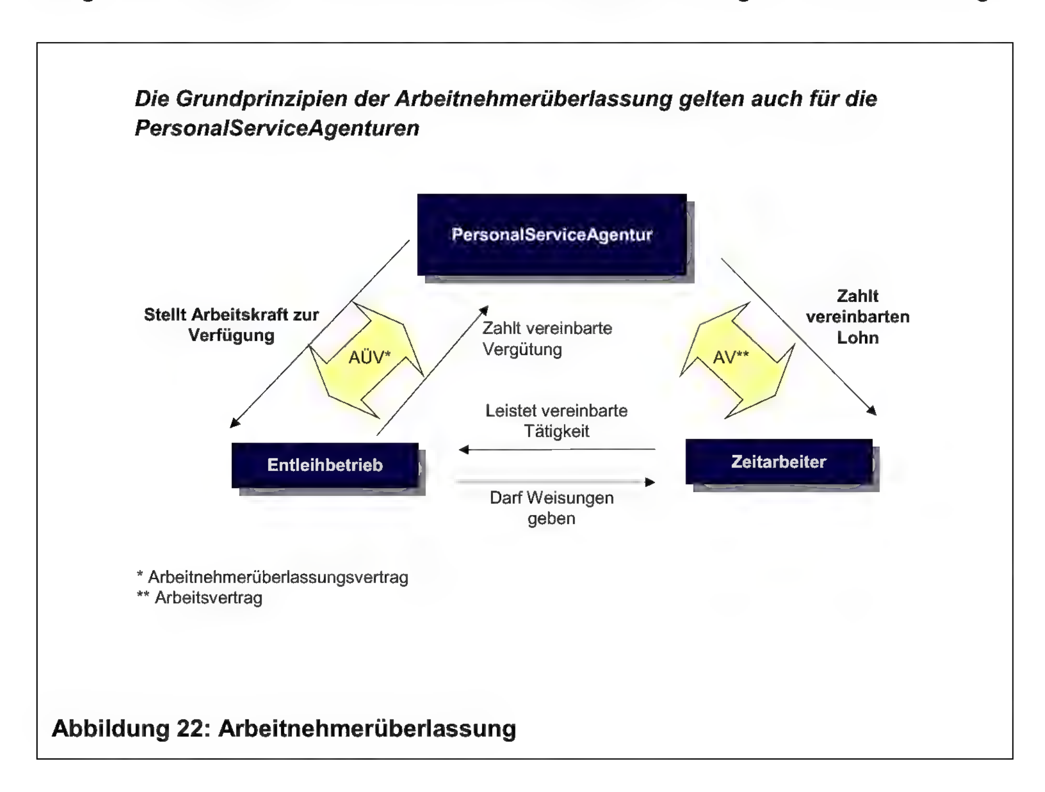


Abbildung 22: Arbeitnehmerüberlassung

recht an den Entleiher ab.

Die Personalserviceagentur wiederum schließt einen Vertrag mit dem Entleiher, den sogenannten Arbeitnehmerüberlassungsvertrag (AÜV). Die Personalserviceagentur benötigt eine Erlaubnis nach § 1 AÜG.

Temp to Perm

Im Unterschied zu einer gewerblichen Zeitarbeitsfirma ist die PSA auf den Verbleib ihrer Mitarbeiter in Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes ausgerichtet.

„Temp to Perm“ gilt daher als wesentliches Produkt der PersonalService-Agenturen. Es handelt sich um eine Mischung aus Zeitarbeit und Personalvermittlung. Ein Arbeitnehmer wird vom Kundenunternehmen für eine gewisse Zeit im Rahmen der Zeitarbeit „getestet“, um bei positiver Beurteilung dann im Zuge einer Vermittlung eine dauerhafte Festanstellung beim Kunden im ersten Arbeitsmarkt zu erhalten. Das Beschäftigungsverhältnis geht nahtlos von temporär in permanent über (Klebeeffekt).

Bereits erfolgreich durchgeführte Projekte dieser Art in Hessen und Bayern belegen, dass der sogenannte „Klebeeffekt“ bei deutlich über 50% liegt.

Projektbezogene Arbeit

Unter dem Dach der PSA können besonders qualifizierte PSA-Arbeitnehmer ihre Dienstleistungen auch auf dem Markt für projektbezogene Aufgaben anbieten.

Coaching und Qualifizierung

Über die PersonalServiceAgenturen werden Coachingmaßnahmen zur Unterstützung der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt und betriebsnahe Qualifizierungsmaßnahmen ermöglicht. Für schwervermittelbare Arbeitslose können im Rahmen ihrer PSA-Anstellung betriebliche, modular gestaltete Kurz-Qualifizierungsangebote initiiert werden. Diese können während verleihfreier Zeiten oder im entleihenden Unternehmen durchgeführt werden.

Konkret bedeutet dies für die PSA, dass Qualifizierungsbedarfe für PSA-Arbeitnehmer durch eine duale Strategie abgedeckt werden, die gleichermaßen den Anforderungen des entleihenden Unternehmens entsprechen.

Durch diesen Ansatz begegnet man effektiv dem häufigsten Hinderungsgrund für eine schnelle Besetzung von Stellen: dem Mangel an spezifischen Qualifikationen. Der modulare Aufbau von Qualifizierung bewirkt, dass Stellen mit neuen Anforderungsprofilen/Berufsbilder (z.B. „Fachhelfer für ...“) zusätzlich angeboten und besetzt werden können.

Die modulare Qualifizierung beinhaltet eine hohe Herausforderung für die Bildungsträger. Im Gegensatz zu den bisherigen Qualifizierungsstrategien der vermittlungsorientierten Arbeitnehmerüberlassungen in verleihfreien Zeiten (z.B. Start NRW GmbH) werden die Bildungsträger ihre Dienstleistungen künftig sehr viel flexibler und betriebsbezogener anbieten müssen.

Vorteilsübersetzung und Anreize

für den Arbeitslosen

Durch den Vertragsschluss zwischen dem Arbeitslosen und der PSA entsteht ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis, womit die Arbeitslosigkeit beendet und ein geregeltes Einkommen erzielt wird. Durch den gezielten Einsatz seiner Arbeitskraft erfährt der Arbeitslose eine gewisse Selbstbestätigung. Die PSA bietet dem eingestellten Mitarbeiter Hilfe zur Selbsthilfe. Bei einer nicht erfolgreichen Übernahme des Arbeitnehmers durch den Entleiher erhält der PSA-Mitarbeiter Wiederholungschancen.

In der verleihfreien Zeit erhält der Arbeitnehmer zudem ein bedarfsgerechtes Coaching und ggfs. eine Qualifizierung. Dies steigert, in Kombination mit den Arbeitseinsätzen, das Selbstwertgefühl am Arbeitsplatz und im sozialen Umfeld.

Das verbindliche Angebot einer Arbeitsaufnahme bei der PSA ist zumutbar bei tariflicher Entlohnung nach der Probezeit.

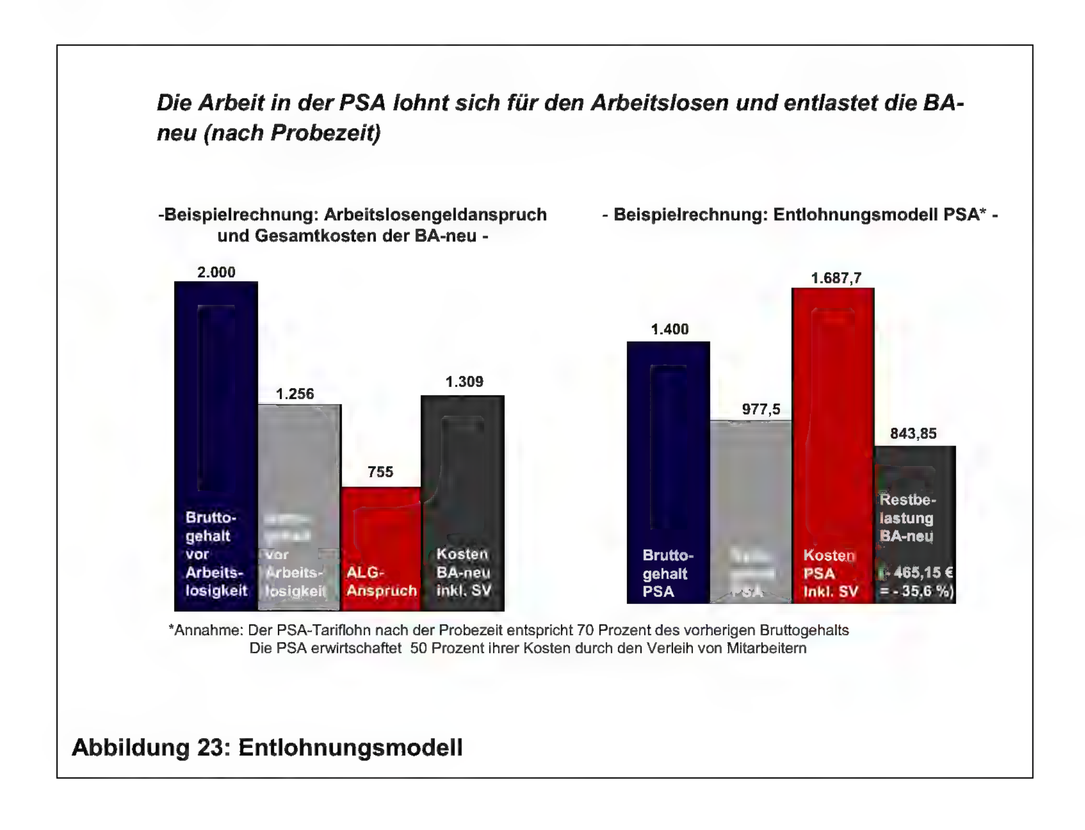


Abbildung 23: Entlohnungsmodell

für den Arbeitgeber

Durch die PSA haben Unternehmen die Möglichkeit, neue Arbeitnehmer ohne arbeitsrechtliche Verpflichtungen kennen zu lernen. Durch die Verringerung von Kostenrisiken bei der Personalakquisition wird die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen gefördert. Personalengpässe durch Krankheit und Urlaub bzw. Auftragsspitzen können kurzfristig durch die vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung überbrückt werden. Kleinere Arbeitsvolumina für besondere Aufgaben (z.B. Personalverwaltung) in Kleinstunternehmen können durch die PSA gedeckt werden.

für die [BA-neu]

Durch die flächendeckende Einrichtung der PSA werden insgesamt die Vermittlungschancen erhöht. Mit einem im Vergleich zu anderen Instrumenten geringeren Mitteleinsatz werden in verstärktem Maße auch Personen mit Vermittlungshemmnissen in den ersten Arbeitsmarkt integriert. Dies entlastet die Beitragszahler und erweitert die Gestaltungsspielräume der JobCenter für ihren Service gegenüber beiden Marktseiten.

Transparenz der Wirkung der PSA

Die PSA ermöglicht eine eindeutige und klare Zuordnung von Kosten und Erfolgen bei der Integration von Arbeitslosen. Dies geschieht insbesondere durch eine ergebnisorientierte Bezahlung. Ein wesentlicher Aspekt stellt darüber hinaus die stärkere Ausrichtung von Coachingmaßnahmen und Kurzqualifikationen an den Bedürfnissen des Marktes dar. Im einzelnen Fall kann dies direkt auf die Erfordernisse eines Stellenangebotes ausgerichtet und in Verbindung mit Probezeit bzw. Praktikum mit starkem Betriebsbezug durchgeführt werden. Insgesamt können die für die JobCenter anfallenden Ausgaben für die PSA durch die Einnahmen aus dem Entleih-Erlös deutlich reduziert werden.

Ziel ist, dass sich die PSA selbst tragen in der Organisationsform einer Business Unit mit eigener G+V.

Wettbewerb und Zusammenarbeit mit Dritten

Entsprechend den Gegebenheiten des lokalen und regionalen Marktes arbeitet die PSA in enger Kooperation mit privaten Personaldienstleistern, Zeitarbeitsfirmen und anderen Trägern zusammen. Gegebenenfalls ist eine Schwerpunktbildung in der Aufgabenwahrnehmung vorzunehmen, insbesondere wenn private Anbieter ein spezielles Know-how für spezielle Segmente des Nachfragemarktes oder von Arbeitsuchenden einbringen (z.B. Maatwerk). Sowohl die PSA als auch private Personaldienstleister können aus dem gesamten Pool des JobCenter vermittlungsfähiger Arbeitskräfte Bewerber rekrutieren.

Anforderungen an die Gesetzgebung

Die Arbeitnehmerüberlassung unterliegt derzeit noch hohen Auflagen und Beschränkungen. Eine PersonalServiceAgentur kann – wie Zeitarbeitsfirmen auch - nur dann effektiv arbeiten, wenn Beschränkungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) nicht gelten. Daher ist eine gesetzliche Aufhebung – unter dem Vorbehalt, dass Tarifverträge abgeschlossen werden – vorzusehen. Insbesondere für:

- Synchronisations- und besonderes Befristungsverbot
- Verbot der Zeitarbeit im Bauhauptgewerbe
- Beschränkung der Überlassungsdauer
- Besondere administrative Auflagen wie die Pflicht zu muttersprachlichen Arbeitsverträgen und die Pflicht zur Ausstellung von Kontrollmitteilungen
- Wiedereinstellungsverbot

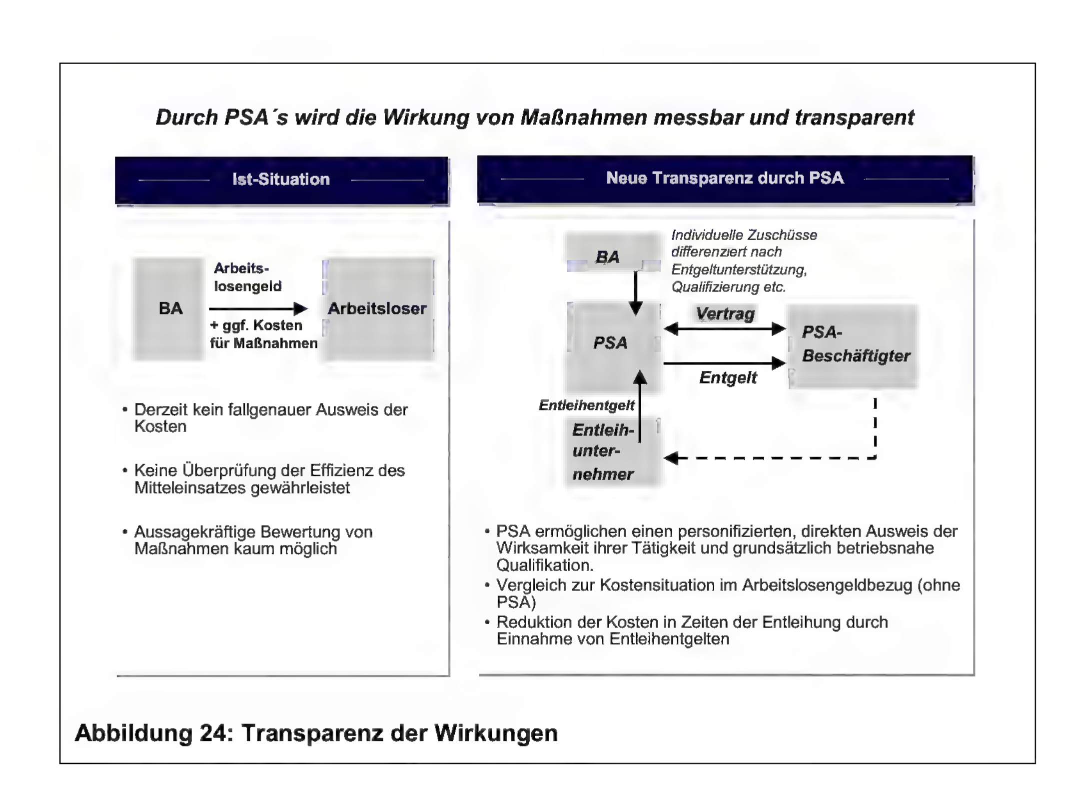


Abbildung 24: Transparenz der Wirkungen

Den Weiterbildungsmarkt neu ausrichten

Die Bundesrepublik Deutschland hat sich – auch im europäische Kontext – zur aktiven Arbeitsmarktpolitik verpflichtet. Berufliche Weiterbildung als zentrales Instrument hat neben dem primären Ziel der Beseitigung qualifikatorischer Defizite auch eine sozialpolitische Komponente.

Berufliche Aus- und Weiterbildung ist in erster Linie Aufgabe der Betriebe. Sie muss auch in kleinen und mittleren Betrieben als Investition in das Humankapital und damit in die Zukunft gesehen werden. SGB III und Betriebsverfassungsgesetz bieten Instrumente an, den Zugang Unqualifizierter in Arbeitslosigkeit zu vermeiden.

Außerbetriebliche Weiterbildungseinrichtungen treten subsidiär dort und so lange als Akteure auf, wo betriebliche Kapazitäten und Kompetenzen nicht ausreichen, den Qualifikationsbedarf zu decken.

Der Weiterbildungsmarkt in Deutschland, weist nach Schätzungen von Marktkennern (z.B. Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation) ein Volumen von rund 7 Milliarden Euro auf. Auf diesem Markt bieten schätzungsweise 28.500 Bildungsträger ihre Leistungen mit ca. 80 bis 100.000 Mitarbeitern an. Allerdings sind nach Meinung von Experten davon fast die Hälfte Einzelkämpfer und nur zehn Prozent dieser Anbieter haben mehr als 25 angestellte Mitarbeiter. Die Anbieter beruflicher Weiterbildung weisen eine sehr heterogene Leistungsstruktur auf. Sie ist sowohl durch unterschiedliche Themen als auch Angebotsformen geprägt. Angeboten werden öffentliche Seminare und Langzeitlehrgänge, firmeninterne Veranstaltungen, Qualifizierungsberatung und Coaching bis hin zur Entwicklung von Weiterbildungsmedien in wechselnden Kombinationen. Dies erschwert Vergleiche und einfache Anbieterübersichten.

Die Entwicklung, die Auswahl und die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen sollen folgenden Kriterien folgen:

Markt- und bedarfsorientiert

Berufliche Weiterbildung ist um so erfolgreicher, je stärker sie sich am nachhaltigen Qualifikationsbedarf der Wirtschaft orientiert.

Die PersonalServiceAgentur als Drehscheibe zwischen Arbeitskräfteangebot (Kunde Arbeitsuchender) und –nachfrage (Kunde Arbeitgeber) soll den permanenten Abgleich zwischen den Akteuren sicherstellen. Das Dienstleistungsportfolio der PersonalServiceAgenturen sollte die bedarfsgerechte Initiierung von Qualifizierung beinhalten. Hierdurch wird die betriebsnahe Qualifizierung – vor allem on the job – sichergestellt. Die PersonalService-Agenturen können auf den im JobCenter erstellten individuellen Entwicklungsplan aufbauen.

Zielgruppenspezifisch

Berufliche Weiterbildung ist darüber hinaus um so erfolgreicher, je stärker sie sich am Qualifikationsbedarf des einzelnen Arbeitsuchenden orientiert.

Durch die grundlegende, Institutionen übergreifende Neugestaltung der arbeitsmarktrelevanten Prozesse in Form der JobCenter sind auch die Akteure der Aus- und Weiterbildungsträger von Beginn an in den ganzheitlichen Beratungs- und Vermittlungsprozess für die Kunden Arbeitsuchende und Arbeitgeber eingebunden. Aufbauend auf einer individuellen Stärken- und Schwächenanalyse und einer Potenzialeinschätzung wird ein individueller Entwicklungsplan erstellt. Er dient zur passgenauen Auswahl der Maßnahmen (kein „Gießkannenprinzip"), der gemeinsame Zielvereinbarung, der stetigen Begleitung bis hin zur Vermittlung.

Das Bildungsangebot soll modularisiert werden. Ein modularer Aufbau gewährleistet flexible Anpassungsmöglichkeiten sowohl an betriebliche als auch an individuelle Belange („nicht jeder braucht alles und nicht immer in der gleichen Zeit"). Gleichzeitig kann die Abbruchquote an zu langen Maßnahmen gesenkt und Kosten reduziert werden.

Vermittlungsorientiert

Qualifizierungsmaßnahmen sollen nur dann durchgeführt werden, wenn sie den Erfordernissen des zukünftigen Arbeitsmarktes genügen und entsprechend hohe Vermittlungsquoten realisiert werden.

Transparent und evaluationsfähig

Berufliche Weiterbildung findet eher zufällig, punktuell und unkoordiniert statt. Weiterbildungsträger, Weiterbildungsgesetze der Länder, Tarifverträge zur Weiterbildung und Bildungsträger bieten ein intransparentes, nicht abgestimmtes - von der EU bis hin zu den Kommunen - gefördertes Angebot. Gleichzeitig besteht zu Recht eine ständige Legitimationspflicht.

Der Umfang und die Systematik der empirischen Erfassung und Erfolgskontrolle sind bei den verschiedenen Trägern und, soweit vorhanden, zuständigen Dachorganisationen sehr unterschiedlich. Eine Vergleichbarkeit ist nicht gegeben.

Die Akzeptanz von Weiterbildungsmaßnahmen steigt jedoch in dem Maße, in dem Erfolg nachgewiesen wird.

Die Evaluation und Erfolgskontrolle von Maßnahmen muss deshalb systematisch aufgebaut werden. Die ab Juli 2002 einberufene „Stiftung Bildungstest" weist hier in die richtige Richtung.

Der Weiterbildungsmarkt muss für alle Kundengruppen Orientierung geben. Eine Wissensgesellschaft braucht für ein lebenslanges Lernen verlässliche Grundlagen. Es ist daher unterlässlich, diesen Markt transparenter zu gestalten. Kunden muss die Möglichkeit gegeben werden, sich an eindeutigen Qualitätsstandards ausrichten zu können. Hierzu wird die flächendeckende Einführung einer Zertifizierung empfohlen. Diese sollte in Anlehnung an die ISO 9000ff. von externer Stelle durchgeführt und zeitlich befristet vergeben werden. Das Zertifikat soll Anbietern den Anreiz geben, ihre Angebote ständig zu verbessern. Es existieren bereits Zertifizierungsgesellschaften (z.B: die von DIHK, ZDH, BDA und Wuppertaler Kreis gegründete CERT-QUA GmbH), die den Anforderungen des Bereiches „Bildung" gerecht werden.

Sämtliche für die Bildungsplanung, –durchführung und –evaluation relevanten Daten sollen IT-gestützt erfasst, ausgewertet und bereitgestellt werden. Zugangsberechtigte Personen erhalten online tagesaktuelle Informationen über Maßnahmen, die bis dato nur durch Anfragen bei den Bildungsträgern abzurufen waren.

Um nicht erklärbare regionale und trägerbezogene Preisdifferenzen bei den Maßnahmenkosten abzuschaffen, sollen aus den vorliegenden Daten bundeseinheitliche Durchschnittssätze entwickelt werden. Alternativ bzw. als nächster Schritt sollte eine erfolgsbezogene Honorierung von Weiterbildungsträgern eingeführt werden. Der Erfolg könnte nach den arbeitsmarktpolitischen Bedingungen in der Region und anhand der Zielgruppe der zu Vermittelnden differenziert werden. Ziel ist die dauerhafte Integration in den ersten Arbeitsmarkt.

„Ich-AG" und „Familien-AG"



Förderung der Selbständigkeit

Schaffung / Vergrößerung des Dienstleistungsmarktes

Fexibilisierung der Beschäftigung

Steigerung der Beschäftigungs-dynamik

Vorstufe zur vollen Selbständigkeit

Gelegenheit zum Einstieg in reguläre Beschäftigung

„Ich-AG"

„Familien-AG"

Mini - Jobs

Steuerliche Abzugsfähigkeit für Privathaushalte

Reduzierung der Schwarzarbeit

9. Neue Beschäftigung und Abbau von Schwarzarbeit durch „Ich-AG“ und „Familien-AG“ mit vollwertiger Versicherung, Mini-Jobs mit Pauschalabgabe und Abzugsfähigkeit von privaten Dienstleistungen

- Mit den beiden neuen Instrumenten Ich-AG und Mini-Job werden neue Wege zur Bewältigung des Problems der Schwarzarbeit aufgezeigt. Das Konzept der Ich-AG zielt auf die Reduzierung der Schwarzarbeit Arbeitsloser, die Mini-Jobs auf die Reduzierung der Schwarzarbeit bei Dienstleistungen in Privathaushalten.

- Bei der Ich-AG handelt es sich um eine Vorstufe zu einer vollwertigen Selbständigkeit. Arbeitslose erhalten als Anreiz für die Anmeldung einer Ich-AG für drei Jahre Zuschüsse vom [AA-neu], die sich an der Höhe des Arbeitslosengeldes und der vom [AA-neu] entrichteten Sozialversicherungsbeiträge orientieren, zeitlich gestaffelt sind und von der Einkommenshöhe der Ich-AG abhängen.

- Alle Einnahmen der Ich-AG unterliegen einer Pauschalbesteuerung von 10%. Die Verdienstgrenze der Ich-AG liegt bei 25.000 Euro. Es besteht vollen Sozialversicherungspflicht.

- Kleine Unternehmen und Handwerksbetrieben haben die Möglichkeit, die Leistungen der Ich-AG maximal im Verhältnis 1:1 regulärer Arbeitnehmer zu Ich-AG-Inhaber in Anspruch zu nehmen. In Privathaushalten gelten dagegen keine Beschränkungen. Die Familien-AG ist eine Erweiterung auf mitarbeitende Familienmitglieder.

- Um auch solche Einkünfte aus Schwarzarbeit zu legalisieren, die sich nicht zu einer selbständigen Beschäftigung transferieren lassen, wird die Verdienstgrenze für Mini-Jobs für Dienstleistungen in privaten Haushalten auf 500 Euro angehoben und der Beitragseinzug für geringfügige Beschäftigungen vereinfacht. Die Einkünfte unterliegen einer Sozialversicherungspauschale von 10%. Sämtliche von einer Person angemeldeten Mini-Jobs dürfen 500 Euro nicht überschreiten. Die Regelung zu Mini-Jobs gilt für Arbeitslose und Nichterwerbstätige.

- Sowohl Ich-AG und Familien-AG als auch die Mini-Job-Inhaber werden zukünftig vor allem von Privathaushalten beauftragt, die vorher Schwarzarbeiter beschäftigt haben. Daher wird Privathaushalten für die Beauftragung von haushaltsnahen Dienstleistungen die Möglichkeit des Abzugs von der Steuerschuld eingeräumt, so dass sich Schwarzarbeit nicht mehr lohnt.

Wege aus der Schwarzarbeit

Für 2002 werden Umsätze von etwa 350 Mrd. Euro durch Schwarzarbeit erwartet. Rechnet man die „schwarz“ geleisteten Arbeitsstunden auf Beschäftigte um, gibt es in Deutschland ca. 5 Mio. „Vollzeitschwarzarbeiter“. Gleichzeitig existiert eine große Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen. Etwa 3,5 Millionen Haushalten, die solche Leistungen in Anspruch nehmen, stehen 40.000 angemeldete sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse in diesem Bereich gegenüber.

Die bisherigen Ansätze zur Bewältigung des Problems Schwarzarbeit haben an dieser Situation wenig verändert. Die Frage, wie bei einem gegebenen Volumen an Geld mehr Beschäftigung geschaffen werden kann und gleichzeitig die faktisch im Niedriglohnbereich Arbeitenden aus der Illegalität heraustreten können, braucht andere Antworten. Mit den beiden neuen Instrumenten „Ich-AG“ und „Mini-Job“ wird auf unkonventionelle Weise ein Weg aufgezeigt.

Das Konzept „Ich-AG“ zielt auf die Reduzierung der Schwarzarbeit und der Arbeitslosigkeit, die „Mini-Jobs“ auf die Reduzierung der Schwarzarbeit im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen. Bei der weiteren Ausgestaltung ist zu berücksichtigen, dass keine Substitutionseffekte zu Lasten regulärer sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung entstehen. Es könnte geprüft werden, das Konzept der Ich-AG in Zukunft auch für Erwerbstätige zu ermöglichen und das Konzept der Mini-Jobs auch für „nicht-haushaltsnahe“ Tätigkeiten zu öffnen.



Abbildung 25: Anreiz zur Reduzierung von Schwarzarbeit

Neue Selbständigkeit durch „Ich-AG“ und „Familien-AG“

Bei der Ich-AG handelt es sich um eine Vorstufe zu einer vollwertigen Selbständigkeit.

Für Arbeitslose eröffnet die Ich-AG durch die Förderung des JobCenter den Weg in eine einfache Form selbstverantwortlicher und legaler Arbeit. Sie ist eine Alternative zur bisherigen Existenzgründer-Unterstützung des Arbeitsamtes.

Die Ich-AG zielt auf das Gros derjenigen Arbeitslosen, die mit ihren alltagspraktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten den großen Bedarf an kostengünstigen Dienstleistungen befriedigen können.

Damit wird ein wichtiger Beitrag geleistet, Teile der heutigen Schwarzarbeit zu legalisieren und zugleich die Nachfrage nach einfachen Dienstleistungen zu erhöhen. In diesem Zuge wird kleinen Unternehmen und Handwerksbetrieben die Möglichkeit eröffnet, durch die Inanspruchnahme dieser günstigen Leistungen ihr Arbeitsvolumen zu steigern. Insgesamt kann dadurch eine positive Beschäftigungsdynamik ausgelöst werden.

Die Aufnahme einer Tätigkeit in der Form der Ich-AG wird durch die Unterstützung der Arbeitslosenversicherung begleitet. Sie zielt darauf ab, nach einer Übergangsphase von 3 Jahren den Weg in die volle Selbstständigkeit zu schaffen.

Besteuerung - Einfache Handhabung

Die neue „kleine“ Selbstständigkeit zeichnet sich vor allem durch ihre einfache Handhabung aus. Auf eine Einnahmen-Überschussrechnung wird verzichtet. Alle Einnahmen der Ich-AG (abzüglich der steuerlichen Grundfreibeträge) unterliegen einer Pauschalbesteuerung von 10 Prozent. Abzugsfähig sind die üblichen steuerlichen Grundfreibeträge und die Beiträge zur Sozialversicherung. Die Pauschalsteuer wird nur auf die Einnahmen erhoben und liegt damit im Rahmen der Einkommensgrenzen sehr niedrig. Die Verdienstgrenze wird auf 25.000 € pro Jahr festgelegt.

Die Abführung von Umsatzsteuer entfällt, da die Freistellungsoption für Kleinunternehmer gem. § 19 UStG gewählt wird.

Sozialversicherung

Der Inhaber der Ich-AG unterliegt der Versicherungspflicht (Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung). Er führt den vollen Beitragssatz (Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeitrag) ab. Damit erwirbt er neue An-

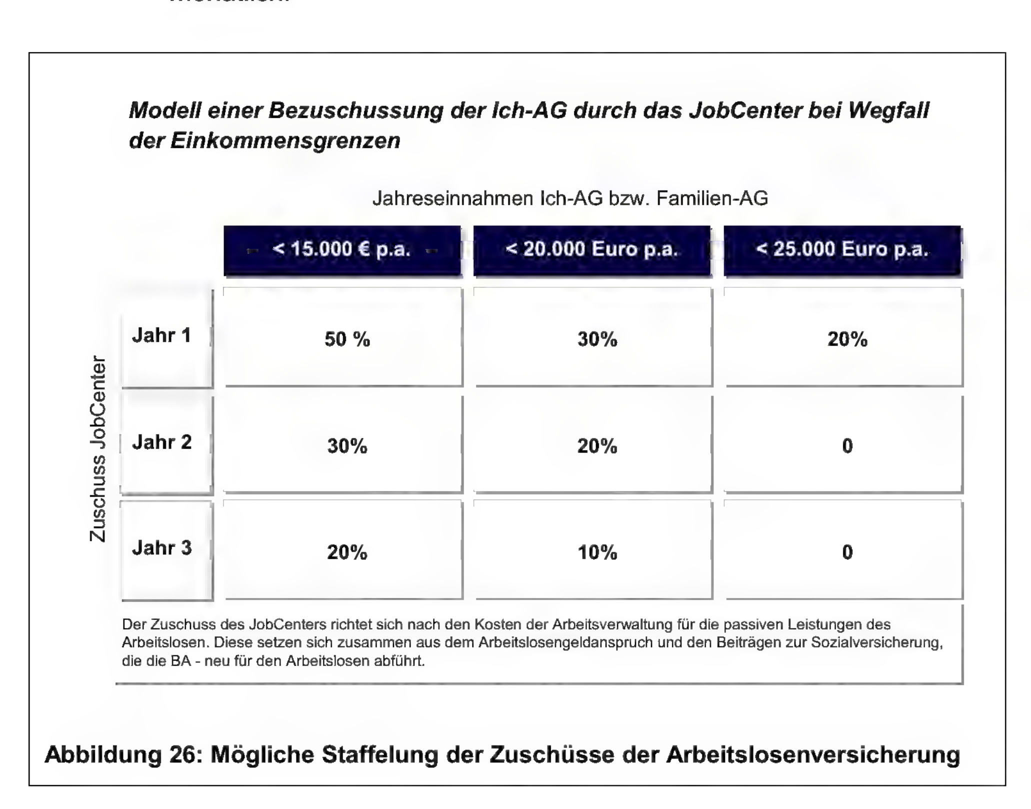
sprüche gegenüber der Arbeitslosenversicherung. Das Risiko der Existenzgründung wird auf diese Weise reduziert.

Zuschuss der Arbeitslosenversicherung

Als Anreiz zur Anmeldung einer Ich-AG erhalten Arbeitslose für einen Zeitraum von maximal 3 Jahren Zuschüsse aus der Arbeitslosenversicherung. Diese Förderung wird nur einmalig gewährt.

Die Höhe der Zuschüsse richten sich nach der Höhe des Arbeitslosengeldanspruchs und den damit verbundenen Sozialversicherungsabgaben, die die [BA-neu] an die Sozialversicherungsträger abführt. Darüber hinaus soll eine Staffelung in Abhängigkeit von der Höhe der Einnahmen aus der Ich-AG erfolgen. Denkbar ist eine Abstufung nach Einnahmen bis 15.000 Euro p.a., bis 20.000 Euro p.a. und zuletzt bis zur Einkommensgrenze von 25.000 Euro p.a. Als Einstiegszuschuss könnten 50 Prozent der vorherigen Kosten des Arbeitsamtes angesetzt werden.

> Ein Arbeitsloser, der z.B. einen Anspruch auf Arbeitslosengeld i.H. von 750 Euro hat, kostet das Arbeitsamt insgesamt etwa 1.300 Euro, da die Arbeitsverwaltung zusätzlich die Sozialversicherungsbeiträge abführt. Im ersten Jahr der Ich-AG würde der Inhaber einen Zuschuss von ca. 650 Euro monatlich erhalten, wenn er nicht mehr als 15.000 Euro Einnahmen hat. Im zweiten Jahr reduziert sich der Zuschuss unter Annahme der gleichen Bedingungen auf 30 Prozent, also 390 Euro monatlich.



Modell einer Bezuschussung der Ich-AG durch das JobCenter bei Wegfall der Einkommensgrenzen

Jahreseinnahmen Ich-AG bzw. Familien-AG

Zuschuss JobCenter	< 15.000 € p.a.	< 20.000 Euro p.a.	< 25.000 Euro p.a.
Jahr 1	50 %	30%	20%
Jahr 2	30%	20%	0
Jahr 3	20%	10%	0

Der Zuschuss des JobCenters richtet sich nach den Kosten der Arbeitsverwaltung für die passiven Leistungen des Arbeitslosen. Diese setzen sich zusammen aus dem Arbeitslosengeldanspruch und den Beiträgen zur Sozialversicherung, die die BA - neu für den Arbeitslosen abführt.

Abbildung 26: Mögliche Staffelung der Zuschüsse der Arbeitslosenversicherung

Die Zuschüsse des Arbeitsamtes sind so angelegt, dass eine angemessene Finanzierung der Sozialversicherungsbeiträge gewährleistet ist. Mit zunehmenden Einnahmen und sinkenden Zuschüssen sind geeignete Übergangsmodelle zu entwickeln, mit denen sowohl die Einkommen als auch die Sozialbeiträge gesichert sind.

Nach spätestens drei Jahren enden die Förderung der Ich-AG durch die Arbeitslosenversicherung und die übrigen Begünstigungsregelungen, insbesondere die steuerlichen. In diesem Zeitraum sollte der Übergang in einen vollwertigen Gewerbebetrieb möglich sein. Das JobCenter kann den Weg in die Selbstständigkeit bei Bedarf durch Beratung und Weiterbildungsangebote begleiten.

Eine zweite Möglichkeit ist die Aufnahme einer anschließenden abhängigen Beschäftigung. In der Zeit der Selbstständigkeit lernt der Inhaber der Ich-AG durch seine Tätigkeit potenzielle Arbeitgeber und deren Anforderungen kennen. Darüber hinaus erwirbt er durch seine Arbeit zusätzliche Qualifikationen, die eine Übernahme in Festanstellung für seine Kunden, z.B. Handwerksbetriebe, attraktiver machen.

Nachfrage schaffen

Kleine Unternehmen und Handwerksbetriebe können Ich-AG's maximal in einem Verhältnis 1:1 regulärer Arbeitnehmer zu Ich-AG-Inhabern beschäftigen. Dieses Verhältnis ist zusätzlich nach Unternehmensgrößen weiter zu

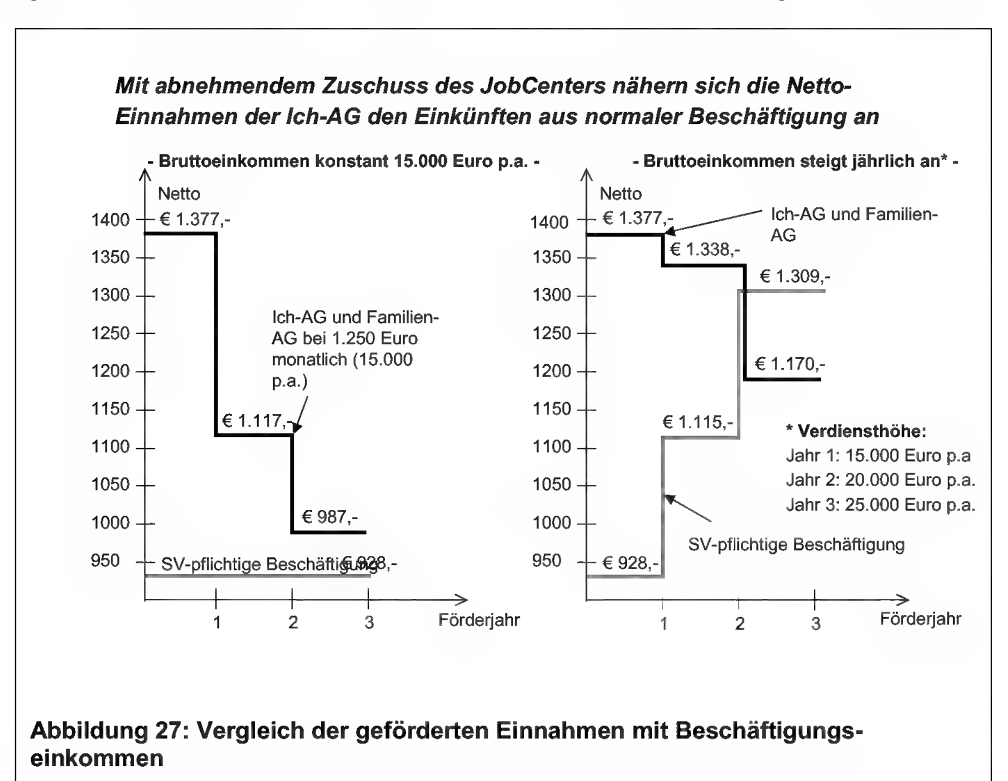


Abbildung 27: Vergleich der geförderten Einnahmen mit Beschäftigungseinkommen

differenzieren, da ansonsten Teile der Belegschaft durch günstigere Arbeitskräfte ersetzt werden könnten. Bei Privathaushalten gelten keine Begrenzungen. Grundsätzlich ist die Regelung so zu gestalten, dass keine Verdrängungseffekte eintreten können.

Beschäftigungsanreize

Als zusätzliches Element zur Förderung der Anmeldung von Ich-AGs sollten Privathaushalte für die Beauftragung von haushaltsnahen Dienstleistungen durch Ich-AGs eine (begrenzte) steuerliche Abzugsfähigkeit erhalten. Schwarzarbeit in Anspruch zu nehmen wird für Privathaushalte zumindest so lange unattraktiv, wie die Leistungen abzugsfähig sind.

Familien-AG

Die Familien-AG stellt eine einfache Erweiterung der Ich-AG durch mitarbeitende Familienmitglieder dar. Diese sind wie bei einer abhängigen Beschäftigung beim Hauptversicherten mitversichert. Eine zusätzliche finanzielle Erleichterung im Vergleich zur Ich-AG wird durch höhere Steuerfreibeträge erzielt (Doppelte Freibeträge für Ehepartner). Außerdem fällt der Zuschuss des [AA-neu] höher aus, da andere Steuerklassen vorliegen oder ein erhöhter Leistungssatz (setzt Kinder unter 18 Jahre voraus) gewährt wird.

Mini-Jobs

Neben der Ich-AG bzw. Familien-AG sollen auch Einkünfte aus Schwarzarbeit legalisiert werden, die sich nicht zu einer selbstständigen Beschäftigung als Vollerwerbsquelle transferieren lassen.

Dazu werden in einem ersten Schritt:

- die Geringfügigkeitsgrenze für Beschäftigungen in privaten Haushalten auf 500 Euro angehoben
- der Beitragseinzug für geringfügige Beschäftigungen vereinfacht
- die steuerliche Förderung von Dienstleistungen in privaten Haushalten eingeführt

Die Regelung zu Mini-Jobs gilt für Arbeitslose und Nichterwerbstätige. Sie bietet Gelegenheit zum Einstieg in reguläre Beschäftigung.

Das Bruttoeinkommen aus dieser Beschäftigung darf 500 Euro monatlich nicht übersteigen. Die Einnahmen unterliegen einer Sozialversicherungspauschale von 10 Prozent. Die Einnahmen aus der Sozialversicherungspauschale werden an die Sozialversicherungsträger weitergeleitet. Beiträge zur Arbeitslosenversicherung fallen nicht an. Renten- und Krankenversicherung teilen sich die Einnahmen. Somit können alle Inhaber von Mini-Jobs

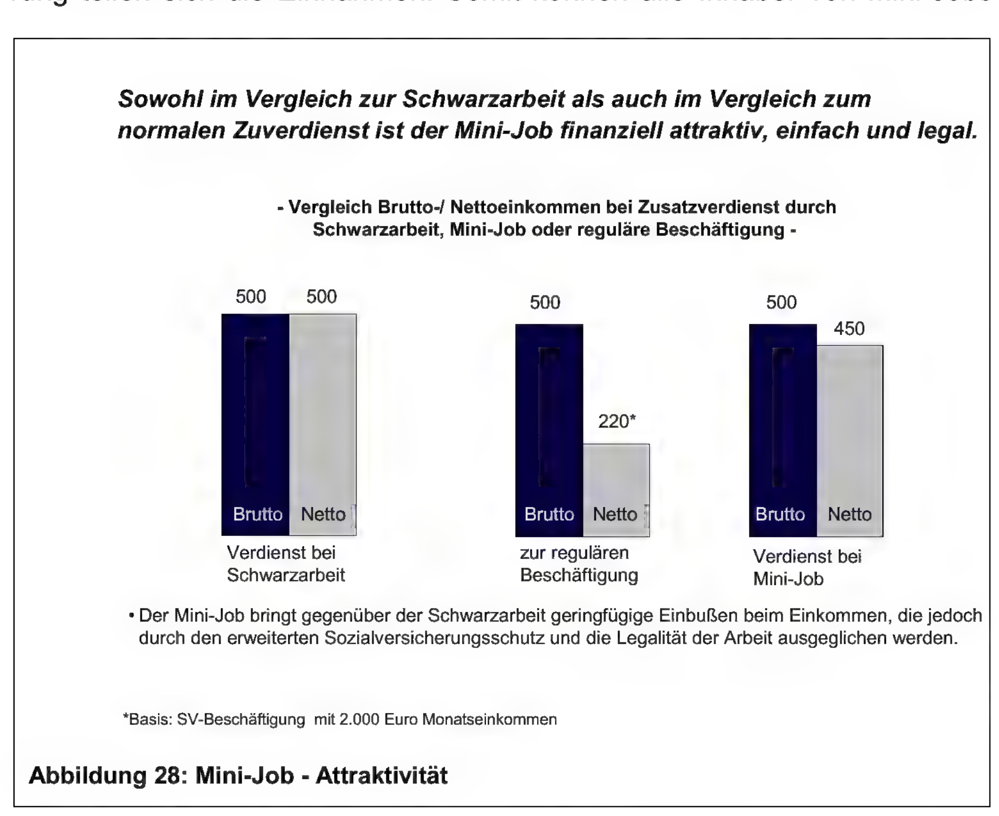


Abbildung 28: Mini-Job - Attraktivität

auf einer einheitlichen Basis von der geringen Abgabenlast profitieren.

Das Meldeverfahren für Mini-Jobs wird gegenüber dem bisherigen Verfahren bei geringfügig Beschäftigten deutlich vereinfacht. Es wird eine einheitliche Einzugsstelle für Mini-Jobs eingeführt, welcher der Arbeitgeber lediglich An- und Abmeldung sowie vierteljährlich Nettogehalt und Arbeitsstunden übermittelt. Die Abrechnung der Sozialversicherungspauschale übernimmt die Einzugstelle im Lastschriftverfahren. Die Meldung ist Voraussetzung für die steuerliche Abzugsfähigkeit.

Beschränkungen und Erweiterungen

Grundsätzlich dürfen die Einnahmen aus sämtlichen von einer Person angemeldeten Mini-Jobs 500 Euro nicht überschreiten.

In der Einführungsstufe gilt die Mini-Job-Regelung nur für haushaltsnahe Dienstleistungen (Haushaltshilfe, Kinderbetreuung etc.). Für Arbeitslose ist eine Neuregelung der Nebenerwerbseinkommen mit ggf. degressiver Anrechnung zu prüfen.

Bei positiven Arbeitsmarktwirkungen kann zu einem späteren Zeitpunkt eine Ausweitung auf andere Tätigkeitsgruppen in Erwägung gezogen werden.

Ein Ziel sollte auch sein, diese Tätigkeiten über Dienstleistungsagenturen anzubieten.

Im weiteren Einkommensverlauf von 501-1.000 Euro monatlich ist zudem an eine stufenweise Reduzierung der Sozialabgaben zu denken, um Arbeitsverhältnisse im Niedriglohnbereich zu fördern. Die Regelung ist unter Berücksichtigung der daraus resultierenden Kostenwirkungen zu prüfen.

Steuerliche Abzugsfähigkeit für Privathaushalte

Sowohl die Ich-AG und Familien-AG als auch die Mini-Job-Inhaber werden zukünftig vor allem von Privathaushalten beauftragt, die vorher Schwarzarbeiter beschäftigt haben. Da die Leistungen sich jedoch im Vergleich zu bisheriger Schwarzarbeit aufgrund der Pauschalabgaben leicht verteuern, wird den Haushalten ein Anreiz gegeben, die Dienstleistungen weiterhin in Anspruch zu nehmen. Ebenso wird ein Anreiz geschaffen, aus der Schwarzarbeit herauszutreten und eine Ich-AG oder einen Mini-Job anzumelden.

Deshalb wird Privathaushalten für die Beauftragung von haushaltsnahen Dienstleistungen die Möglichkeit des Abzugs von der Steuerschuld eingeräumt. Der Abzug von der Steuerschuld muss so bemessen sein, dass sich

Schwarzarbeit für den nachfragenden Haushalt nicht mehr lohnt. Der Steuerabzug gilt u.a. für die Beschäftigung von Mini-Jobs, regulär sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmern sowie für die Beauftragung von Ich-AG's und Dienstleistungsagenturen/Unternehmen im privaten Haushalt. Hierzu wird ein unbürokratisches Verfahren angewandt.

Für einkommensschwache und Rentnerhaushalte ist die Einführung einer steuerlichen Gutschrift zu prüfen.

Personal, Organisation und Steuerung



Personal

Controlling

IT

Steuerung + Organisation

Ausbildung/ FH

Selbst- verwaltung

Arbeitsmarkt- forschung

WANDEL
zum
„Ersten Dienstleister am Arbeitsmarkt"

VISION
Vollbeschäftigung

Kindergeld

Bekämpfung illegaler Beschäftigung

10. Personal
Transparentes Controlling
Effiziente IT-Unterstützung aller Prozesse
Organisation und Steuerung
Selbstverwaltung

- Der durch die Vision eingeleitete Wandel und die Neuorientierung der [BA-neu] bedarf eines neuen Leitbildes als Handlungsleitfaden für jeden Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit.

- Die strategische und organisatorische Ausrichtung der [BA-neu] muss ihre Entsprechung in einem neuen Personalkonzept finden.

- Innerhalb der [BA-neu] werden die Beschäftigungsverhältnisse neu gestaltet. Es wird ein einheitliches Dienstrecht eingeführt. Der Umbau erfordert die Ausarbeitung von Übergangsregelungen für alle Mitarbeiter, die u.a. den Kriterien sozialverträglich, finanziell ausgleichend und fair genügen und in einem „BA-Reformgesetz“ verankert werden.

- Zukünftig werden die [AA-neu] nicht mehr über eine detaillierte Inputsteuerung (Mittelabfluss als Steuerungsprozess), sondern über vereinbarte oder vorgegebene Ergebnisse gesteuert.

- Die Controllingaufgaben werden künftig ausschließlich von der Zentrale und den [AA-neu] wahrgenommen. Während die Zentrale ihre Aufgaben auf das strategische Controlling fokussiert, wird in den [AA-neu] vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzungen das operative Controlling durchgeführt.

- Die zukünftige IT wird alle Geschäftsprozesse durchgängig unterstützen, eine bundesweit verfügbare und einheitliche Datenhaltung für alle Fachanwendungen gewährleisten sowie einen öffentlichen Zugang zu Informationen und Dienstleistungen der [BA-neu] über Internet (e-government) und Selbstinformationseinrichtungen zur Verfügung stellen.

- Die Aufbauorganisation der [BA-neu] wird künftig zweistufig sein. Mit der Zentrale an der Spitze der Organisation wird *neben* den [AA-neu] (181), die über die JobCenter den lokalen Kundenbedarf bedienen, in jedem Bundesland ein KompetenzCenter mit eigenständigen operativen Aufgaben im Bereich der Beschäftigungsförderung und Beschäftigungsentwicklung eingerichtet.

- Organe der [BA-neu] sind auf der Bundesebene der Vorstand und der Aufsichtsrat und auf der Ebene der örtlichen [AA-neu] die Geschäftsführung und der Beirat.

Die Mitarbeiter

Vision und Wandel

Die anstehende strategische und organisatorische Neuausrichtung der BA stellt einen umfassenden Transformationsprozess dar, dessen professionelle Steuerung und menschliche Führung wichtig für die erfolgreiche Umsetzung sind. Der Erneuerungsprozess zum modernen ersten Dienstleister am Arbeitsmarkt ist durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet.

Aus den Erfahrung mit Veränderungsprozessen in komplexen Großorganisationen ist bekannt, dass die Einstellungen und Verhaltensweisen aller Beteiligten, die über den Erfolg der Umstrukturierung und Neuausrichtung entscheidenden Einflussfaktoren sind. Die spezielle Herausforderung für den anzustrebenden grundlegenden Kulturwandel ist somit, wie unter diesen Bedingungen und den bisherigen Reformerfahrungen ein breit angelegter Transformationsprozess eingeleitet und durchgesteuert werden kann, der die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und des Managements nachhaltig verändert.

Vision

Hierzu ist es notwendig, dass die [BA-neu] eine Vision hat, mit der sie den Wandel initiieren und durchführen kann.

Inhalt der Vision ist die Mobilisierung aller Energien zur erfolgreichen Umsetzung des Vollbeschäftigungszieles mit den ihr Verfügung stehenden Instrumenten und Möglichkeiten. In der Beziehung zu ihren Kunden positioniert sich die [BA-neu] als moderner, wettbewerbsfähiger „erster Dienstleister" am Arbeitsmarkt. Sie genießt das Vertrauen aller Kunden sowie der Gesellschaft.

Eine exakte Ausformulierung dieser Vision ist von den Führungskräften der [BA-neu] zusammen mit den Mitarbeitern zu erarbeiten. Ein solches Verfahren ist notwendig, damit die Vision sowohl top-down als auch bottom-up als ein gemeinsamer Wegweiser verankert wird und für alle richtungsweisend wirkt. Dies erzeugt nicht nur Aufbruchstimmung, sondern führt auch zu einer dauerhaften Identifikation mit den Zielen und dem Selbstverständnis der [BA-neu]. Es geht darum, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Die neue Vision soll an der Vision „Arbeitsamt 2000" ansetzen und die inhaltliche Weiterentwicklung deutlich machen. Hierbei kommt es sehr darauf

an, bei den Beschäftigten dem Eindruck entgegenzuwirken, sie müssten nun (noch einmal) ganz von vorne anfangen.

Aus dieser grundsätzlichen Vision der [BA-neu] sind in der Folge dann in regelmäßigen Abständen für einen bestimmten Zeitraum Arbeitsziele zu entwickeln, die sich gleichermaßen an gesetzlichen Vorgaben und Marktnotwendigkeiten orientieren, um dieser Vision gerecht zu werden.

Leitbild

Der durch die Vision eingeleitete Wandel und die Neuorientierung der [BA-neu] bedarf eines neuen Leitbildes als Handlungsleitfaden für jeden Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit.

Teil dieses Leitbildes wird auch eine neue Führungs- und Managementphilosophie sein.

Das neue Leitbild ist ebenfalls in einem gemeinsamen Prozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu erarbeiten. Nur so ist die anstehende strategische und organisatorische Neuausrichtung der [BA-neu] erfolgreich.

Aufgrund der Erfahrungen aus dem ersten Versuch einer Implementierung eines Leitbildes sind bei der Neudefinition insbesondere folgende Grundsätze zu beachten:

- Vision und Strategie müssen im Leitbild zum Ausdruck kommen
- Integration und Verankerung des Leitbildes in die gelebte Führungsphilosophie der [BA-neu]
- Vorleben des Leitbildes top-down
- Regeln des Leitbildes müssen kurz und einprägsam formuliert sein
- Verbindliche Sanktionen bei Verstößen gegen die Regeln des Leitbildes
- Integriertes Kommunikationskonzept vermittelt Leitbild nach Innen und nach Außen
- Entwicklung eines einheitlichen Implementierungskonzeptes durch die Zentrale

Teil von Vision, Zielen und Leitbild muss das Verständnis sein, dass nunmehr ein dauerhafter Veränderungsprozess im Sinne einer lernenden Organisation initiiert ist. Führungskräfte wie auch Mitarbeiter sollen sich dies immer wieder bewusst machen bzw. es soll ihnen bewusst gemacht werden, dass ein aktives Tun in diesem Zusammenhang von jedem Einzelnen gefordert wird. Nur so können die Herausforderungen des Arbeitsmarktes von heute und morgen bewältigt werden.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als kritischer Erfolgsfaktor

Der Erfolgsfaktor jedes Dienstleistungsunternehmens sind seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher ist es umso wichtiger, die Voraussetzungen und Bedingungen zu schaffen, dass Mitarbeiter sich mit ihren Aufgaben identifizieren können, in konstruktiv-kritischer Weise mit ihrem Arbeitsumfeld und ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sein und für sich berufliche Entwicklungsmöglichkeiten erkennen können. Nur so ist ein hoher Leistungs- und Qualitätsstand zu erreichen und nachhaltig zu sichern.

Die „neue BA" wird von vielen konstruiert. Zu einer *gelebten* neuen Organisation wird sie jedoch alleine durch ihre Mitarbeiter.

Die Vorschläge zum neuen Personal- und Organisationskonzept der [BA-neu] nehmen Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Um- und Neugestaltung öffentlicher Unternehmen und Verwaltungen auf. Die neuen Anforderungen und die neuen Chancen, die sich in der reformierten BA mit der Umgestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen ergeben werden, sind den Mitarbeitern mit Respekt vor ihrer bisherigen Leistung in einem professionell angelegten Change-Prozess zu vermitteln.

Ausgangssituation

Zum Stichtag 15.04.2002 waren in der Bundesanstalt für Arbeit insgesamt 93.720 Mitarbeiter beschäftigt. Davon sind 21.949 (= 23%) im Beamtenverhältnis, 68.117 (= 73%) im Angestelltenverhältnis und 3.654 (= 4%) auf der Arbeiterebene beschäftigt.

Laufbahn	**Beamte**		**Angestellte**	
	Absolut	**%**	**absolut**	**%**
Mittlerer/Einfacher Dienst	213	0,4	53.268	99,6
Gehobener Dienst	20.012	60,0	13.305	40,0
Höherer Dienst	1.724	53,0	1.544	47,0
Gesamt	**21.949**	**24,0**	**68.117**	**76,0**

Die Bundesanstalt für Arbeit bildet für den mittleren Dienst Fachangestellte für Arbeitsförderung aus. Darüber hinaus werden – im begrenzten Umfang – im mittleren Dienst Beschäftigte vom freien Markt eingestellt, die in der Folgezeit die Möglichkeit haben, an der Abschlussprüfung für Auszubildende teilzunehmen.

Der Zugang zum gehobenen Dienst der Bundesanstalt für Arbeit erfolgt entweder über interne Aus- und Fortbildungswege für Mitarbeiter des mittleren Dienstes oder durch die Gewinnung von Verwaltungsinspektorenan-

wärtern, Beratungsanwärtern oder Fachanwärtern. Die theoretische Ausbildung wird hier im wesentlichen von der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung in Mannheim und Schwerin, Fachbereich Arbeitsverwaltung übernommen.

Die Mitarbeiter des höheren Dienstes rekrutieren sich überwiegend durch die Einstellung von Nachwuchskräften für den höheren Dienst (im Angestellten- und Beamtenverhältnis) und aus Aufstiegsbewerbern aus dem gehobenen Dienst.

Das derzeitige Personalkonzept der Bundesanstalt für Arbeit ist geprägt vom öffentlichen Dienstrecht, das die Beschäftigungsverhältnisse der Angestellten und Beamten bestimmt. Bundesweit sind die Systeme der Bezahlung, Eingruppierung und Beförderung einheitlich geregelt. Dies führt teilweise zu einer Einschränkung der Flexibilität, um auf die verschiedenen Aufgaben, Situationen und Mitarbeiterleistungen angemessen reagieren zu können.

Auch ist die Bundesanstalt derzeit wenig geöffnet für „externe" Personen, d.h. Mitarbeiter, die nicht eine Ausbildung an der FH absolviert haben.

Anforderungen an das neue Personalkonzept

Die Gestaltung der [BA-neu] zu einem modernen und attraktiven Arbeitgeber und die Aktivierung aller Mitarbeiter, ihren Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit zu leisten, gebietet es, die Mitarbeiter bei diesem Wandel zu begleiten. Hierbei stehen drei Zielsetzungen im Vordergrund:

- Förderung eigenverantwortlicher, innovativer Arbeit durch Erweiterung dezentraler Handlungsspielräume (im Rahmen einer effektiven Steuerbarkeit)
- Motivationssteigerung durch Schaffen und Aufzeigen langfristiger offener Karriereoptionen, Einführen eines transparenten Entlohnungssystems sowie materieller wie immaterieller Anreizsysteme
- Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes (insb. auch für „Externe") durch Jobrotation (Erfahrungsanreicherung), variable Arbeitsplatzgestaltung (Arbeitszeit-Flexibilität) und Weiterbildung

Die Umsetzung der Vision und die Gestaltung der [BA-neu] in eine lernende Organisation werden erfolgskritisch insbesondere durch den Einsatz von Führungsinstrumenten bestimmt. Umstrukturierungsprozesse verlaufen nur dann positiv, wenn neben der Festlegung einer klaren Geschäftsvision die Schlüsselpersonen in einem Unternehmen identifiziert werden, eine schnel-

le Umsetzung des aus der Vision abgeleiteten Geschäftskonzepts sowie eine ehrliche und transparente Kommunikation zu den Mitarbeitern erfolgen.

Aufgrund der zentralen Struktur der [BA-neu] steht die verstärkte und gezielte Delegation von Verantwortung an Mitarbeiter, insbesondere aber an Führungskräfte, im Vordergrund.

Lokale Handlungsspielräume sollten ausgeweitet werden, um die Verantwortung und Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Hierzu gehören der Abbau der bestehenden Überregulierung, Vereinfachung der Verfahren, größere lokale Ermessensspielräume und eine dezentrale Budgetverantwortung.

Die strategische und organisatorische Ausrichtung der [BA-neu] muss ihre Entsprechung in einem neuen Personalkonzept finden.

Kernelemente des neuen Personalkonzeptes sind:

- Stärkung der Flexibilität in den Arbeitsverhältnissen
- Aktivierung der Eigenverantwortung aller Mitarbeiter
- individualisierte Karriereplanungen
- Förderung der Chancengleichheit
- Markt- und Kundenorientierung
- Ausprägung einer neuen Führungskultur für Leitungskräfte
- Anreiz- und Bonussystem für alle Mitarbeiter
- Offener, unkomplizierter Personal- und Ideenaustausch zwischen Privatwirtschaft und [BA-neu] (einschließlich Personalmarketingkonzept)
- Personalentwicklungskonzept mit Coaching- und Qualifizierungsangeboten für Mitarbeiter auf allen Ebenen

Personalentwicklung

Die Wandlung der heutigen Bundesanstalt für Arbeit zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen erfordert die Verankerung verschiedener Elemente in einem langfristigen Personalentwicklungskonzept:

Erweiterung lokaler Handlungsspielräume im Rahmen effizienter Steuerbarkeit

Dezentrale Handlungsspielräume sollen ausgeweitet werden, um die Verantwortung und Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Hierzu gehören der Abbau der bestehenden Überregulierung durch Erlasse und Dienstanweisungen, die Vereinfachung der Verfahren, größere lokale Ermessensspiel-

räume und eine dezentrale Budgetverantwortung, die die Beschränkungen des kameralistischen Haushaushaltssystems durch Überjährigkeit überwindet. Zur neuen Verantwortung zählt die Einführung dezentraler Personalbudgets mit der Möglichkeit zur Schaffung von externen Einstellungskorridoren in allen Organisationseinheiten.

Individuelle Zielvereinbarungen

Wesentlich für die Veränderung des Führungsverständnisses ist die Förderung einer Feedback- und Fehlerkultur (Fehlerkultur beschreibt den Ansatz, dass eine Organisation und deren Mitarbeiter aus Fehlern lernen und einmalige Fehler nicht sofort mit Sanktionen belegt werden). Als Grundlage einer neuen Führungssystematik werden neben dem Feedback- und Entwicklungsgespräch individuelle Zielvereinbarungen eingeführt.

Leistungsorientierte Führung

Die bereits in Teilen und Ansätzen eingeführte Leistungsorientierte Führung ist konsequent weiterzuentwickeln und unverzüglich in allen [AA-neu] einzuführen. Hierfür sind insbesondere die Führungskräfte zu gewinnen und zu qualifizieren, da diese zukünftig diesen Prozess verantworten und leben müssen.

Bei der Leistungsorientieren Führung geht es um einen kontinuierlichen Dialog zwischen Führungskraft und Teams/Mitarbeitern zu den Themen Per-

Die individuelle Zielvereinbarung als Führungsinstrument

- Verbindung der Unternehmensziele mit dem Leistungswillen der Mitarbeiter und ihrem Streben nach Verantwortung
- Grundvoraussetzung für Selbststeuerung und Selbstorganisation in flachen Hierarchien; unverzichtbare Orientierungsfunktion
- Definition des angestrebten Resultats, nicht des Weges
- Motivation durch Einbringen eigener Vorstellungen in die Vereinbarung und überprüfbare, persönliche Erfolgserlebnisse
- Ausführliche, jährliche Rückmeldegespräche und kürzere, unterjährige Zwischenresümees
- Bezugsbasis für eine leistungsgerechte, variable Vergütung durch systematischen Abgleich zwischen Zielvereinbarung und Zielerreichung

Abbildung 29: Individuelle Zielvereinbarung als Führungsinstrument

formance und Entwicklung. Ziele sind: Durchführen von Zielvereinbarungen und hierbei Angleichen der individuellen Ziele und der Geschäftsstrategien/-ziele, Umsetzung von Geschäftsprozessen, Analyse und Bewertung von Stärken und Schwächen der Prozesse und Ergebnisse, Aufbau und Entwicklung von notwendigem Wissen und Fähigkeiten, fortlaufendes Coaching und Feedback.

Einführung leistungsorientierter Entlohung

Zur Erreichung der gesetzten Ziele ist es erforderlich, ergebnis- und leistungsorientierte Vergütungskomponenten einzuführen. Diese sind in Verbindung zu setzen mit dem Performance Management und dem Führen durch Zielvereinbarungen. Neben der Messbarkeit ist auch die finanzielle Wahrnehmung von Erfolgen ein wichtiger Bestandteil zur Unterstützung des Zieles, Leistungs- statt Senioritätsprinzip gelten zu lassen.

Die Führung der [BA-neu] muss entscheiden, ob solche Leistungsanreize auf individueller Mitarbeiter-Ebene, auf Team-Ebene oder einer Kombination hiervon erfolgen. Zudem muss ein solches Anreizsystem regional differenziert ausfallen, um unterschiedlichen arbeitsmarktspezifischen Bedingungen gerecht zu werden.

Die ergebnisorientierte Steuerung muss durch die Einführung dieses detaillierten und auf die Ziele der BA abgestimmten Anreizsystems flankiert werden. Der Grad der Zielerreichung ist um so größer, je intensiver sich die

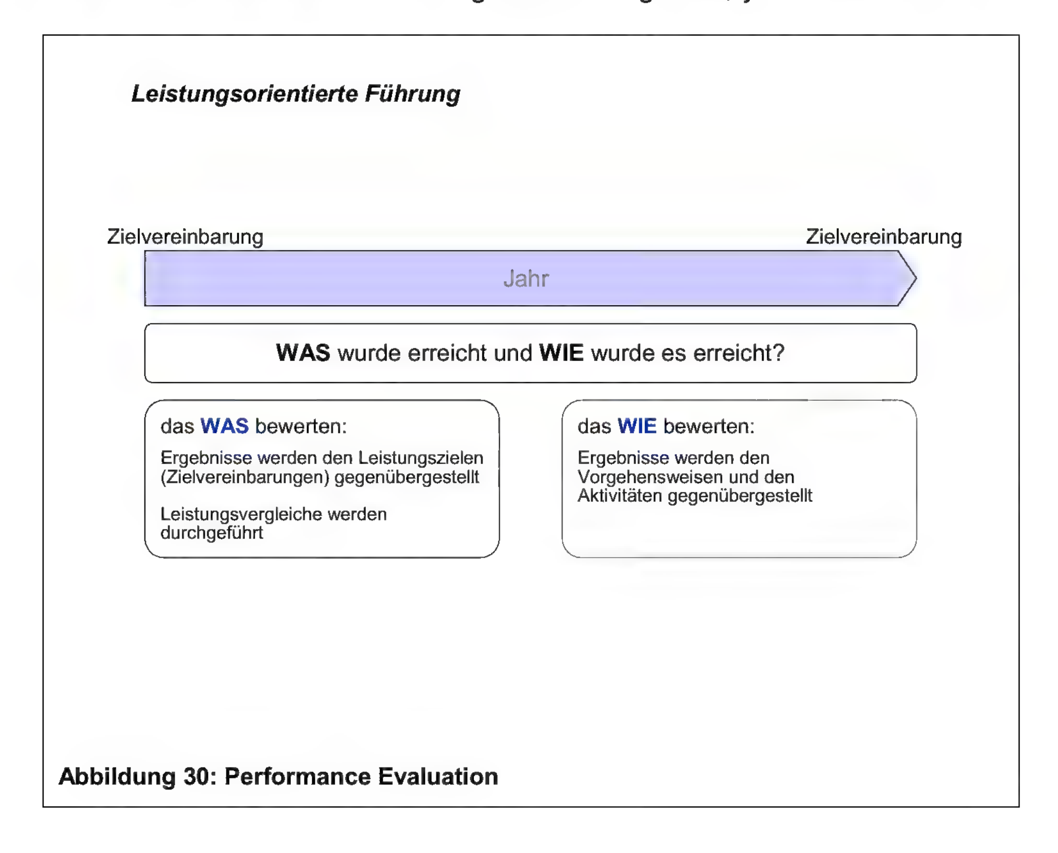


Abbildung 30: Performance Evaluation

Mitarbeiter hierfür engagieren. Dies geschieht insbesondere dann, wenn sich die Mitarbeiter auch aus materiellem Interesse für einen hohen Zielerreichungsgrad einsetzen. Dieses Verhalten wird gestärkt, indem nicht nur Fehlentscheidungen sanktioniert, sondern auch gute Leistungen bspw. durch Prämien honoriert werden. Die leistungsorientierte Entlohnung ist in tarifvertraglichen Regelungen zu vereinbaren.

Schaffen immaterieller Anreize

Ebenso wichtig wie materielle sind immaterielle Anreize. Diese können beispielsweise in Form von Best-Practice Benchmarking, Innovationspreisen oder Mitarbeiter-Veranstaltungen gestaltet sein. Notwendige Vorraussetzung für solche Anreizsysteme ist eine differenzierte und effiziente Erfolgsmessung. Hierfür können ergänzend Instrumente wie beispielsweise Balanced Score Card, Managementinformationssysteme und Modelle der Mitarbeiterpartizipation integriert werden.

Erhöhung der Flexibilität von Arbeitsverhältnissen

Innerhalb bestehender Arbeitsverhältnisse kann mehr Flexibilität durch befristete Arbeitsverträge (vgl. beispielsweise die 1000 neu geschaffenen befristeten Stellen bei der Bundesanstalt zum 1. Januar 2002) erreicht werden. Weiterhin unterstützend wirken kann eine Lockerung der festen Dienstpostenbeschreibungen und Dienstortbindung.

Optimierung des Personalportfolio

Insgesamt ist das Personalportfolio der [BA-neu] konsequent zu optimieren, das bedeutet eine sorgfältige Analyse der vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen im Vergleich zu den neuen Anforderungen mit Blick auf die Verwirklichung der strategischen und operativen Ziele der [BA-neu]. Hierbei gilt es, im Sinne der lernenden Organisation, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich für die zukünftigen Anforderungen zu qualifizieren.

Gezielte und differenzierte Qualifizierungsangebote

Die Entwicklung eines differenzierten Qualifizierungskonzeptes für Mitarbeiter und Führungskräfte steht im Vordergrund. Es geht hierbei nicht um die Erweiterung eines Schulungsangebots, sondern vielmehr um individuelle und fokussierte Qualifizierung mit Blick auf die Anforderungen an die Mitarbeiter. Das Qualifizierungskonzept muss insbesondere den zukünftigen Veränderungsprozess berücksichtigen und Führungskräfte hierfür vorbereiten und deren entsprechende Begleitung sicherstellen. In diesem Sinne ist ein Coaching von Mitarbeitern zu empfehlen, dass bei Führungskräften zu einem sehr individuellen Coaching ausgebaut werden sollte.

Des weiteren sollen Mitarbeiter kurzfristig Möglichkeiten erhalten, sich auf die Anforderungen ihres Aufgabenprofils auch im Rahmen außerbetrieblicher Aus- und Fortbildung sowie Praktika in der Privatwirtschaft vorzuberei-

ten. So sollte z.B. Vermittlern eingeräumt werden, Erfahrungen mit der Arbeit von Personaldisponenten in der Privatwirtschaft zu machen.

Rechtsformen der Beschäftigungsverhältnisse

Für Angestellte und Beamte der Bundesanstalt für Arbeit sind die Beschäftigungsverhältnisse derzeit im Manteltarifvertrag (MTA) und dem Bundesbeamtengesetz/ Dienstrechtsreformgesetz für Angestellte geregelt. Während einige wenige der oben genannte Elemente zur Öffnung und Flexibilisierung innerhalb des bestehenden öffentlichen Dienstrechts theoretisch realisiert werden können, reicht dieses Instrumentarium für die künftigen personellen Anforderungen der [BA-neu] nicht mehr aus.

Aus diesem Grunde werden innerhalb der [BA-neu] die Beschäftigungsverhältnisse neu gestaltet. Es wird ein einheitliches Dienstrecht eingeführt.

Der Umbau erfordert die Ausarbeitung von Übergangsregelungen für alle Mitarbeiter, die u.a. den Kriterien sozialverträglich, finanziell ausgleichend und fair genügen und in einem „BA-Reformgesetz" verankert werden. Zur Gestaltung der Umwandlung der öffentlich-rechtlichen Amtsverhältnisse in tariflich neu zu gestaltende Angestelltenverhältnisse können entsprechende Erfahrungen bei der Deutschen Bundespost Postdienst, Postbank, Telekom und der Deutschen Bahn herangezogen werden (z.B. In-Sich-Beurlaubungen für Beamte).

Personalrekrutierung: Beschäftigungsfähigkeit statt Arbeitsplatzsicherheit

Zur Herstellung der Funktionsfähigkeit der [BA-neu] muss es eine neu zu gestaltende, quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung geben (insbesondere für Funktionen mit neu definiertem Aufgabenbestand und erhöhten Effizienzanforderungen).

Es muss ein regelmäßiger Personalaustausch zwischen der [BA-neu] und dem gesamten Arbeitsmarkt stattfinden. Dies beinhaltet einerseits die vermehrte Anstellung von „Externen" in der [BA-neu], d.h. es könnten beispielsweise erfahrene Mitarbeiter aus der Privatwirtschaft mit Branchenkompetenz eingestellt werden. Andererseits gilt es für die Mitarbeiter der [BA-neu] die Perspektive zu schaffen, auch auf dem gesamten Arbeitsmarkt ein attraktives Anstellungsverhältnis zu finden – im Sinne des Wandels von der Arbeitsplatzsicherheit zur Beschäftigungsfähigkeit.

Auf der einen Seite wird es Aufgabe der [BA-neu] sein, ihren Mitarbeitern die Rahmenbedingungen für eine Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten und entsprechende Personalinstrumente bzw. –werkzeuge zu stellen. Auf der anderen Seite müssen jedoch die Mitarbeiter der [BA-neu] selbst hierfür folgende Grundvoraussetzungen mitbringen und akzeptieren: lebenslanges Lernen, örtliche Mobilität, Kompensations- und Zeitflexibilität. Zu den durch

die [BA-neu] zu schaffenden Rahmenbedingungen zählen z.B. die Schaffung eines transparenten, internen Arbeitsmarktes, die Entwicklung von Arbeitszeitmodellen, Qualifikationskonzepte, Karriereoptionen, etc.

Führungskräfte erfahren eine gezielte Weiterbildung für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Es ist notwendig, Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter spezifisch zuzuschneiden und auf individuelle Personalentwicklungspläne abzustimmen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Ausrichtung auf erforderliche Coaching-Inhalte. Spezifische Fertigkeiten und Fähigkeiten können on-the-job und in Trainingsmodulen vermittelt werden.

Des weiteren muss das neue Personalrekrutierungskonzept der [BA-neu] die Einstellung von Führungskräften neu regeln. Das strategische Führungspersonal (z.B. Geschäftsleitung der [AA-neu] soll zukünftig nur auf Zeit und nur nach Ausschreibung bestellt werden). Für Führungskräfte werden Assessment Center und Probezeiten eingeführt.

Öffnung der Qualifizierung / Fachhochschule

Das Thema „Qualifizierung“ beinhaltet sowohl Ausbildung als auch die permanente Weiterqualifizierung aller Mitarbeiter mit den Inhalten soziale, fachliche und methodische Kompetenz. Diese Servicedienstleistung ist durch den Personalbereich der [BA-neu] zu erbringen.

Ausgehend von der Notwendigkeit einer Öffnung des Arbeitgebers [BA-neu] für „externe“ Mitarbeiter mit der Möglichkeit des Querein- und -ausstiegs ist eine konsequente Neuausrichtung der Servicedienstleistung „Qualifizierung“ sowohl inhaltlich als auch organisatorisch notwendig.

Grundsätzlich bedarf es weiterhin einer Ausbildung auf den Ebenen des dualen Systems und der Fachhochschule. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass diese beiden Ausbildungen nicht ausschließlich auf eine Tätigkeit bei der [BA-neu] ausgerichtet sind. Vielmehr sind Inhalte zu vermitteln, die auch eine Tätigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ermöglichen.

Ausgehend von den Grundgedanken zur Organisation der [BA-neu] wird der gesamte Aufgabenbereich der Qualifizierung durch eine Serviceeinheit innerhalb des Personalbereichs organisiert und durchgeführt. Hierbei kann diese Serviceeinheit sowohl auf die Ressourcen der [BA-neu] zurückgreifen, als auch externe Kompetenzen einkaufen. Unter dem Leitgedanken der Öffnung nach außen und der hohen Qualität der Dienstleistung ist hierbei ein guter Mix beider Elemente anzustreben.

Die interne Organisation dieser Serviceeinheit orientiert sich an einer effektiven und effizienten Aufgabenerledigung. Bei der regionalen Gliederung berücksichtigt sie den Grundsatz einer weitgehend dezentralen Aufgabenerledigung.

Die Fachhochschule bildet zukünftig eine von der [BA-neu] unabhängige Institution, wobei der Zugang wie bei anderen unabhängigen Fachhochschulen und Universitäten geregelt ist. Sie vermittelt die spezifischen Inhalte der Arbeitsmarktpolitik, wobei ihre Lehrinhalte kompatibel sind mit nationalen und internationalen Studien- und Ausbildungsgängen. Die damit einhergehende höhere Wertigkeit der angebotenen Ausbildung, hat zur Folge, dass ihre Absolventen nicht ausschließlich auf die [BA-neu] als Arbeitgeberin festgelegt sind.

Personaltransfer- und Überhangmanagement

Der Umbau zur [BA-neu] bedingt die Neugestaltung von Aufgaben und Funktionen. Damit verbunden sind personelle Umschichtungen auf allen Ebenen. Die Detaillierungen zu geplanten Personaltransfers sind in einem Personaltransferkonzept zu erarbeiten, das sozialverträgliche und faire Rahmenbedingungen für die betroffenen Mitarbeiter schafft.

Des weiteren setzt die Neugestaltung der Aufgaben und Funktionalitäten voraus, dass das Personal der [BA-neu] den jeweiligen Anforderungsprofilen gerecht wird bzw. mit entsprechender Unterstützung und Entwicklung mittelfristig entsprechen kann.

Dazu sind verschiedene personalwirtschaftliche Instrumente zu verwenden. Beispielsweise wird es in Teilbereichen sowohl interne als auch externe Stellenausschreibungen geben.

Die Mitarbeiter, die aus oben genannten Gründen weder in neue Organisationseinheiten überführt werden, noch Aufgaben in anderen Bereichen wahrnehmen werden, können temporär Servicefunktionen für einzelne Organisationseinheiten wahrnehmen. Dazu wird von der [BA-neu] zeitnah und unter Beteiligung der Personalvertretung ein Personalüberhangmanagementkonzept erarbeitet.

Personalvertretung und tarifliche Bestimmungen

Der Transformationsprozess wird nicht gelingen, wenn Mitarbeiter und ihre Personalvertretungen nicht frühzeitig in Planungen und Realisierung eingebunden werden.

Die Personalvertretungen ihrerseits beteiligen sich aktiv an der Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter und an der Umsetzung von verschiedenen Maßnahmen zur Neuausrichtung der BA hin zu einem modernen Dienstleister. Hierzu wird mit dem Vorstand für alle Mitarbeiter der [BA-neu] der bestehende Haustarifvertrag unter den Reformaspekten weiterentwickelt, wie es den Anforderungen eines modernen Dienstleistungsunternehmens entspricht.

Steuerung und Controlling

Ergebnisorientierte Steuerung

Die Organisationseinheiten der [BA-neu] auf lokaler Ebene erhalten künftig wesentlich mehr dezentrale Entscheidungsbefugnisse, um ihre Aufgaben effizienter und effektiver erfüllen zu können. Damit Dezentralisierung nicht zur Beliebigkeit führt, benötigt ein so großes und komplexes Unternehmen ein geeignetes, ergebnisorientiertes Steuerungsinstrument.

Zukünftig werden die [AA-neu] nicht mehr über eine detaillierte Inputsteuerung (Mittelabfluss als Steuerungsprozess), sondern über vereinbarte oder vorgegebene Ergebnisse gesteuert. Dazu bedarf es zum einen der klaren Vision und eines davon abgeleiteten, in sich konsistenten und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparenten Zielsystems.

Anhand ausgewählter, konkreter Kennzahlen wird die Zielerreichung für jede Managementebene innerhalb der [BA-neu] aufgezeigt, um Handlungsbedarf zu erkennen und erforderliche Steuerungsmaßnahmen einzuleiten.

Der [BA-neu] will, gerade in der Wirkung nach außen, eine transparente und nachvollziehbare Messung der Leistungen ihrer arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen ermöglichen, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu gewinnen.

Das Neue Steuerungsmodell

Grundsätzlich ist bereits die heutige Konzeption des „Neuen Steuerungsmodells der Bundesanstalt für Arbeit" mit ihren Elementen „Controlling" und „Leistungsorientierte Führung" durch eine Steuerungsphilosophie hinterlegt, die eine Ausrichtung der Bundesanstalt für Arbeit als effiziente Dienstleistungsorganisation ermöglicht.

Zur Philosophie der Neuen Steuerung der Bundesanstalt gehören:

- Ergebnisorientierung
- mehrdimensionale Steuerung
- Verankerung und Widerspiegeln im Führungskonzept
- Instrumente definiert

Ergebnisorientierung: Nicht der Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen (Input) in Verbindung mit Handlungsanweisungen wird in den

Mittelpunkt der Steuerung gestellt, sondern die erzielten Leistungen und Ergebnisse sind die Steuerungsgrößen (Output, Outcome). Damit wird eine stringente Ausrichtung auf den Kundennutzen gewährleistet.

Mehrdimensionale Steuerung: Die Steuerungskonzeption der Bundesanstalt und ihre Weiterentwicklung werden auf die Integration mehrerer Dimensionen nach dem Modell einer Balanced Scorecard ausgerichtet und tragen damit auch dem mehrdimensionalen Zielsystem der BA Rechnung (Effektivität, Effizienz, Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und Querschnittsdimension Neuausrichtung).

Verankerung und Widerspiegeln im Führungskonzept: Das Führungskonzept der BA wird an einer konsequenten Leistungsorientierung ausgerichtet. Über Zielvereinbarungen werden zwischen den einzelnen Ebenen Handlungsverantwortungen festgelegt; es findet eine regelmäßige Überprüfung des Zielerreichungsgrads statt. Über Kennzahlen erfolgen interne Leistungsvergleiche.

Instrumente: Die wesentlichen Instrumente sind beschrieben und im System angelegt, z.B. Produktkatalog (Dienstleistungskatalog), Planungsprozess im Gegenstromverfahren, Zielvereinbarungen, Abweichungs- und Ursachenanalyse, Selbststeuerung, Leistungsvergleiche, Verbesserungsmanagement, Steuerung der Dienstleistungsqualität (Kunden- und Mitarbeiterbefragung), EDV-technische Unterstützung.

Hemmnisse bei der Umsetzung des Controllingsystems

Vor dem Hintergrund der Umsetzungsgeschichte des „Neuen Steuerungsmodells“ lassen sich folgende Schwächen konstatieren:

- Mangelnde Akzeptanz
- Parallelanwendung von alter und neuer Steuerung
- Mangelnde Integration in die Führungsphilosophie
- Inhomogener Umsetzungsstand
- Mangelnde Verknüpfung der Systeme
- Geringer Grad an Operationalisierung und Wirkungsorientierung

Als besonders erfolgskritisch bei der Einführung und Umsetzung der neuen Controlling-Philosophie erwies sich die konsequente Implementierung von der Spitze der BA auf alle Führungsebenen. Die Einführung eines neuen Controllingverständnisses beinhaltet, dass Führungskräfte [BA-neu] sich künftig an erzielten Ergebnissen ihres Verantwortungsbereichs messen lassen müssen. Flankierend sollen Zielerreichung und Personalentwicklung miteinander verknüpft werden.

Vergangene Erfahrungen zeigen des weiteren, dass das von der BA-Führung tolerierte Nebeneinander des alten und neuen Steuerungssystems unbedingt aufgehoben werden muss. Künftig bedarf es der konsequenten *Outputorientierung* – der punktgenaue Mittelabfluss als Hauptsteuerungsinstrument (Input-Budgetierung) muss künftig vermieden werden. Eine zentrale Steuerungsgröße wird die Zahl der Arbeitslosen sein.

Eine plausible Verknüpfung von Leistungsdaten mit Finanzströmen kann nur erfolgen, wenn der Haushalt der [BA-neu] künftig außerhalb der Restriktionen der Bundeshaushaltsordnung (BHO) geführt wird.

Das klassische deutsche Haushaltsrecht praktiziert mit der Kameralistik ein veraltetes, weitgehend unbrauchbares Buchführungsverfahren. Es arbeitet mit überdetaillierten Haushaltsplänen, provoziert, trotz vorhandener Lockerungen, mit wenig zeitgemäßen Bewirtschaftungsvorschriften Unwirtschaftlichkeit und liefert den Entscheidern nur in unzureichender Form Kosten-, Leistungs- und Wirkungsinformationen. Die bloße Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), wie sie derzeit auf Bundesebene versucht wird, reicht, wie die Erfahrungen auf kommunaler Ebene belegen, allerdings keinesfalls aus. Entscheidend ist, dass der Haushalt selbst den Ressourcenverbrauch abbildet und diesen den angestrebten Ergebnissen gegenüberstellt. Mit der Abkehr von der BHO ist für die [BA-neu] der Weg zur Einführung einer wirkungsorientierte Haushaltsführung einschließlich eines aussagekräftigen Ressourcenverbrauchskonzepts geöffnet.

Controlling-Aufbauorganisation

Die Controllingaufgaben werden künftig ausschließlich von der Zentrale und den [AA-neu] wahrgenommen. Während die Zentrale ihre Aufgaben auf das strategische Controlling fokussiert, wird in den [AA-neu] vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzungen das operative Controlling durchgeführt.

Die grundsätzlich Unterscheidung zwischen strategischem und operativen Controlling beinhaltet:

Strategisches Controlling

- Unterstützung des Vorstands bei der Definition der Geschäftspolitik und seiner Kernziele
- Messung der Effizienz und Effektivität bei der Zielerreichung durch wirkungs- und ergebnisorientierte Indikatoren und Kennzahlen

Operatives Controlling

- Unterstützung des Management in den [AA-neu] bei der Umsetzung der Geschäftspolitik der [BA-neu]
- Sicherung der Qualität der Geschäftsentscheidungen auf örtlicher Ebene bei dezentraler Aufgaben- und Ressourcenverantwortung

Controlling der Zentrale

Geschäftspolitik

Neben dem Abbau der Arbeitslosigkeit unter Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes gehören die Kooperation mit Partnern am Markt und die Transformation hin zum ersten Dienstleister am Markt für Beschäftigung zu den Kernelementen der Geschäftspolitik der [BA-neu]. Zur Erfolgsmessung dieser geschäftspolitischen Ziele müssen künftig sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte der Geschäftspolitik Gegenstand des strategischen und operativen Controlling werden.

Strategisches Controlling

Die Zentrale ist die strategische Steuerungsinstanz der [BA-neu]. Das Controlling unterstützt als Lotse und Navigator die gesamte Geschäftsführung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Im einzelnen ist das Controlling



Abbildung 31: Zusammenspiel der Aufgaben des Vorstands und zentrales Controlling

„Counterpart“ des Vorstands bei folgenden Aufgabenschwerpunkten:

Es unterstützt die Geschäftsleitung bei der Erfolgssicherung von Rahmenregelungen. Künftig beinhaltet dies, dass Aufgaben in den JobCenter nicht mehr durch detaillierte Erlasse, sondern durch Rahmenrichtlinien(keine Umsetzungsvorgaben) mit hinterlegten Wirkungskennziffern gesteuert werden. In diesem Zusammenhang ist zu klären, wie der Vorstand kurzfristig alle Erlasse aufheben und Richtlinien für die Arbeit auf örtlicher Ebene neu gestalten kann.

Im Rahmen der Geschäftsführung unterstützt das zentrale Controlling den Vorstand bei zentralen Steuerungsentscheidungen. Durch regelmäßige Abweichungs- und Ursachenanalysen werden Zielabweichungen identifiziert und in entsprechenden Entscheidungsvorlagen Maßnahmen zur Gegensteuerung für den Vorstand erarbeitet. Des weiteren werden der Planungs- und Zielvereinbarungsprozess durch das zentrale Controlling vorbereitet und begleitet.

Kontraktmanagement

Größere Handlungsspielräume auf allen Ebenen erfordern künftig eine verbesserte Überwachung und Steuerung der Beziehungen zwischen Ministerium und [BA neu] sowie zwischen Zentrale und [AA-neu]. Daher soll geprüft werden, aufbauend auf ausländischen Erfahrungen ein Kontraktmanagement einzuführen. Solche Kontrakte regeln als *Zielvereinbarungen* die zu erbringenden Leistungen und Wirkungen. Sie enthalten das dafür nötige Budget und bestimmen die „Spielregeln“, nach denen „Auftraggeber und -nehmer“ miteinander umgehen.

Internationale Erfahrungen mit dem Kontraktmanagement zeigen, dass sich die Steuerung mittels Kontrakte durch folgende Merkmale auszeichnet:

- Hebung der Effizienz der Aufgabenwahrnehmung und Stärkung des Service- und Qualitätsniveaus
- Produktivitätssteigerungen (Transparenz und Dokumentation)
- Stärkung der Ziel- und Resultatorientierung
- Unterstützung beim Ausbau weiterer moderner Steuerungsinstrumente
- Verbesserung der Steuerung komplexer Aufgaben
- Schaffen von Transparenz der Leistungen für *Stakeholder* und „Kunden“

Ausländische Arbeitsverwaltungen, in denen über Ziele und Budgets gesteuert wird, haben als zentrales und wichtigstes Ergebnis des Kontraktmanagements einen „Kulturwandel“ festgestellt. Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter wurden ergebnisorientierter, wirtschaftlicher, externer ausgerichtet, auch management-orientierter und gleichzeitig selbstbewusster.

Für die [BA-neu] bedeutet eine konsequente Anwendung des Kontraktmanagements, dass z.B. auch Sonderprogramme des Bundes durch Zielvereinbarungen, Leistungsverträge und explizite Qualitätsstandards vertraglich festgelegt und gesteuert werden.

Im Rahmen der anstehenden, tiefgreifenden Reform der [BA-neu] unterstützt das zentrale Controlling den Vorstand bei der Steuerung des Transformationsprozesses.

Organisatorische Ausgestaltung

Im Verhältnis zwischen Vorstand und zentralem Controlling sollen neue Arbeitsweisen eingeführt und institutionalisiert werden. Dazu gehören regelmäßige monatliche Jour Fixe mit der Geschäftsleitung und quartalsweise „Controllingausschüsse." In den Controllingausschüssen werden alle in einem Quartal anliegenden, steuerungsrelevanten Sachverhalte mit den betroffenen Akteuren behandelt. Zur Vorbereitung erarbeitet das zentrale Controlling Berichte und Entscheidungsvorlagen für den Vorstand.

Zur Wahrnehmung der neuen Aufgaben, muss das zentrale Controlling personell adäquat ausgestattet werden. Entsprechend dem Umfang und der Komplexität der Aufgaben des zentralen Controlling werden in vergleichbaren Controlling-Instanzen in der Privatwirtschaft etwa 12-15 Personalkapazitäten vorgehalten.

Die umfassende Realisierung des Controlling in der [BA-neu] stellt neue Anforderungen an die Beschaffung und Qualität der erforderlichen Daten. Datentechnische Lösungen müssen sich an den Parametern, Indikatoren und Kennzahlen der wirkungs- und ergebnisorientierten Steuerung ausrichten. Idealtypisch greift das Controlling hierbei auf Daten zu, die durchgängig IT-gestützt generiert werden. Bei der Erhebung und Beschaffung der Daten wird das zentrale Controlling von den Fachabteilungen, der Statistik und Arbeitsmarktforschung unterstützt. So sind z.B. einzelne Daten aus der Eingliederungsbilanz, die bisher nicht in das Steuerungssystem integriert wurden, wertschöpfend für eine wirkungsorientierte Steuerung einzubringen.

Controlling der örtlichen Ebene

Operatives Controlling

In der [BA-neu] sind die [AA-neu] mit ihren JobCenter die operativen Einheiten zur Realisierung der Geschäftspolitik. Bei deren Umsetzung wird das Management durch das operative Controlling in folgenden Kernbereichen unterstützt:

Eine besondere Herausforderung des operativen Controlling besteht darin, sicher zu stellen, dass die Geschäftspolitik und Rahmenvorgaben der Zentrale auf der örtlichen Ebene durch einen spezifischen Maßnahmen-Mix umgesetzt werden. Das operative Controlling muss in der Lage sein, die zentralen Indikatoren mit Kennzahlen, die die Besonderheiten bei der Umsetzung der Geschäftspolitik auf örtlicher Ebene abbilden, zu untermauern. Die nötigen IT-gestützten Erhebungsroutinen und Maßnahmen zur Beschaffung der Daten werden danach ausgerichtet.

Zur Umsetzung der Geschäftspolitik müssen folgende Schnittstellen im JobCenter gesteuert werden:

- Clearingstelle – Fallmanager
- Fallmanager – Servicestellen (Sozialamt, Jugendamt, Wohnungsamt, Sucht- und Schuldnerberatung)
- Fallmanager – Interne Dienste (Berufsberatung, Reha-Beratung, Psy-

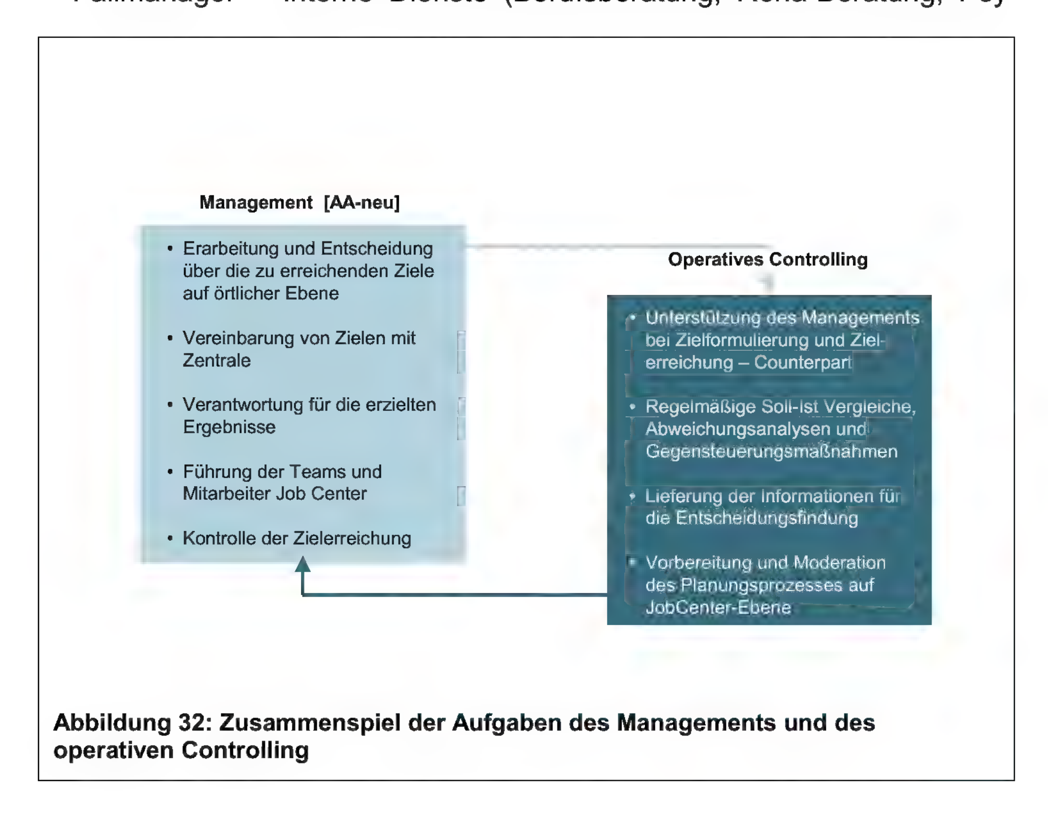


Abbildung 32: Zusammenspiel der Aufgaben des Managements und des operativen Controlling

chologischer Dienst, Ärztlicher Dienst)

- Fallmanager – Vermittler im JobCenter
- Fallmanager – PersonalServiceAgentur
- Vermittler – bundesweiter und regionaler Arbeitsmarkt

Zur Steuerung dieser Schnittstellen hat das operative Controlling zügig steuerungsrelevante Kennzahlen zu entwickeln.

Ein weiterer integraler Bestandteil der künftigen Entwicklung der [BA-neu] zum ersten Dienstleister am Markt für Beschäftigung ist die Verbesserung der Dienstleistungen am Kunden. Dazu wird auf der örtlichen Ebene ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt, das durch das örtliche Controlling begleitet wird. Hierzu werden in der Arbeitsverwaltung einheitliche und wenn möglich IT-gestützte Mess- und Erhebungsroutinen ausgearbeitet und die Ergebnisse in ein geschlossenes Qualitätsreporting überführt. Für die Erhebung von Daten zum Qualitätsmanagement können neue Möglichkeiten im Rahmen der Einführung von Call- und Customer Relation Center genutzt werden (z.B. stichprobenartige telefonische Nachfragen bei den Arbeitsuchenden zur Dienstleistungsqualität in den JobCenter im Anschluss an wahrgenommene Terminen).

Organisatorische Ausgestaltung

Das künftig auszugestaltende Controlling auf örtlicher Ebene stellt bezüg-

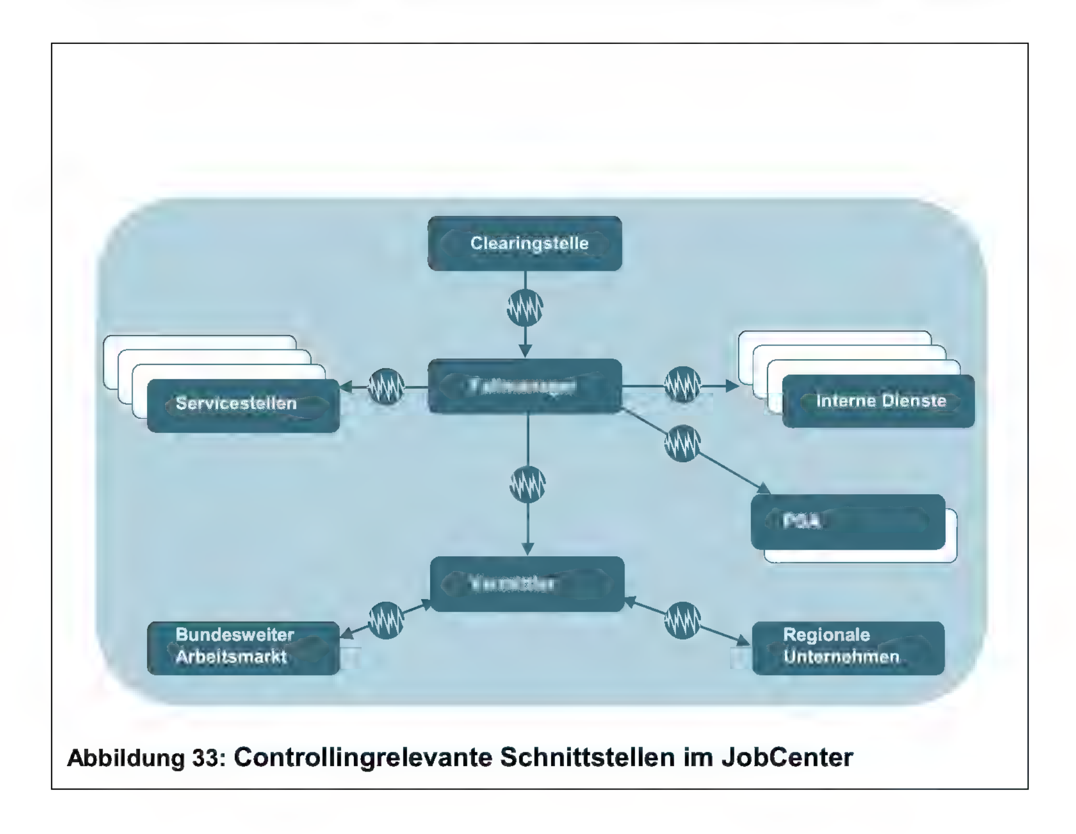


Abbildung 33: Controllingrelevante Schnittstellen im JobCenter

lich Umfang und fachlicher Qualifizierung hohe Anforderungen an die Controller. Die rasche Realisierung des neuen Controllingsystems bedarf der gezielten Schulung und Qualifizierung geeigneter Mitarbeiter mit Befähigungen im fachlichen und kaufmännischen Bereich. Begleitend dazu sind geeignete Hilfsmittel (z.B. Prozessdokumentation, Fallbeispiele, Tools, Interpretationshilfen, etc.) für die Controller bereit zu stellen. Eine Plattform für einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen Controllern auf allen Ebenen ist zeitnah einzuführen.

Zur Bewältigung des Aufgabenumfangs und mit Blick auf die künftige Bedeutung des Controlling ist in jedem [AA-neu] mindestens eine Vollzeitstelle mit ausschließlicher Aufgabenwahrnehmung als Controller zu besetzen.

Analog zum strategischen Controlling richten sich die künftigen datentechnischen Anforderungen an der konkreten Geschäftspolitik aus. Im Rahmen der Aufbereitung und Interpretation der Daten unterstützen alle fachlich beteiligten Akteure in den JobCenter die Controller in ihrer Aufgabenwahrnehmung.

Der Controlling-Prozess

Der im folgenden grob beschriebene Prozess gilt zunächst für das strategische Controlling. Hinsichtlich des operativen Controlling ist er analog für die örtliche Ebene aufgebaut:

- *Zielfindung:* Das Controlling ist in Abstimmung mit dem Vorstand federführend an der Ableitung der unterjährigen geschäftspolitischen Ziele aus der langfristig gesetzten Unternehmensstrategie der [BA-neu] beteiligt. Dabei wird jedes geschäftspolitische Ziel mit möglichst wenigen, aussagekräftigen Kernindikatoren operationalisiert.

- *Zielplanung*: Zwischen der Zentrale und den [AA-neu] werden jährliche Zielvereinbarungen zu den geschäftspolitischen Zielen abgeschlossen. Die Kontrakte umfassen unterjährige Regelungen beider Vertragsparteien zur Zielerreichung, Ressourcenausstattung, Anreiz- und Sanktionsmechanismen und Dienstleistungsverpflichtungen der Zentrale gegenüber den [AA-neu] (inkl. Kündigungsklauseln). Langfristig sollen Regionalprognosen zu den Wirkungsindikatoren in die Zielvereinbarungen mit den [AA-neu] einfließen. Zur Messung der Effektivität sowie der dezentral eingesetzten arbeitsmarktpolitischen Instrumente müssen wissenschaftliche Analysen und deren Ergebnisse über kausale Wirkmechanismen im regionalen Arbeitsmarkt einbezogen werden. Bis solche Analysen zur Verfügung stehen, werden für jedes [AA-neu] Veränderungsraten auf Basis bisher erzielter Ergebnisse und identifizierter Benchmarks für die Zielvereinbarungen herangezogen. Gute Erfahrungen mit dieser Zwischenlösung machte vor allem der Arbeitsmarktservice Österreich.

- *Zielerreichungskontrolle:* Das Controlling bewertet monatlich den regionalen und in aggregierter Form den bundesweiten Zielerreichungsgrad. Jedem [AA-neu] stehen zur Überwachung der Zielerreichung mindestens monatlich seine aktuellen Daten (und die aller anderen) über Intranet zur Verfügung. IT-technische Gesamtlösungen zur Generierung von Daten über alle Ebenen sind schnell zu realisieren. Langfristig verfügt die [BA-neu] über ein System mit online-aktuellen Daten.

- *Abweichungs- und Ursachenanalyse:* Bei Zielabweichungen werden auf örtlicher Ebene weitere relevante Kennzahlen zur Ursachenanalyse ausgewertet.

- *Maßnahmen zur Gegensteuerung:* Zur Gegensteuerung finden mindestens quartalsweise Zielerreichungskonferenzen (Controlling-Ausschüsse) zwischen Zentrale und [AA-neu] statt. Thematisiert werden insbesondere die Zielerreichungsgrade, die Ergebnisse etwaiger Abweichungsanalysen und geplante oder eingeleitete Steuerungsmaßnahmen der JobCenter.

- *Jahresbewertung der Zielerreichung:* Zum Jahresende erfolgt eine abschließende Evaluierung der Ergebnisse in jedem [AA-neu] und JobCenter, die ihrerseits in die Zielvereinbarungen des Folgejahres einfließen.

Lebende Statistik

Die Anforderungen, die künftig an die Führungskräfte der [BA-neu] gestellt werden, erfordern eine gut aufbereitete Datenbasis zur Entscheidungsvorbereitung, Standortbestimmung und Ursachenanalyse. Die Daten müssen verständlich und adressatengerecht zur Verfügung gestellt werden, einen schnellen Überblick geben, aber auch vertiefte Analysen ermöglichen.

Das Management wird mittels „lebender Statistiken" unterstützt, die folgende Fragen zu bearbeiten:

- Wo stehen wir (auch im Vergleich zu anderen)?
- Warum stehen wir dort und was haben andere besser gemacht?
- Was müssen wir tun, um uns zu verbessern?

Die Darstellung der Informationen folgt dem Motto „vom Überblick zum Detail". Anhand der Kennzahlen des strategischen Controlling wird dies im folgenden beispielhaft dargestellt. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die Informationen künftig IT-gestützt über das Intranet zur Verfügung gestellt werden.

Zur Zielsteuerung aller geschäftspolitischen Vorhaben hat der Vorstand mindestens monatlich Zugriff auf aktuelle, stichtagsbezogene bundesweite Kernindikatoren in einer Übersicht.

Des weiteren hat der Vorstand die Möglichkeit, diese Darstellung der Indikatoren auch für jedes [AA-neu], oder für einzelne JobCenter abzurufen.

Jeder einzelne Indikator lässt sich zusätzlich für die [AA-neu] und JobCenter abbilden, zu Benchmarking-Tabellen aggregieren und kann in verschiedenen grafische Darstellungen abgefragt werden. Für fachspezifische Steuerungsbedarfe stehen vertiefte Analysedaten bei Bedarf auf Abruf zur Verfügung.

Die Benchmarking-Tabellen sind so aufgebaut, dass sie die Performance von [AA-neu] darstellen, die annähernd vergleichbaren Rahmenbedingungen unterliegen.

Im vorliegenden Beispiel weisen die [AA-neu] vergleichbare Marktbewegungen auf (Zugang an Arbeitslosen / Zugang an gemeldeten Stellen). Ausgewiesen werden im Vergleich der Bestand an Arbeitslosen (Arbeitslosenzahl) als Zielwert und Ist-Stand zum Stichtag, die Abgänge aus Arbeitslosigkeit und die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit. Zusätzlich zeigt die Übersicht die durchschnittlichen Kosten pro erfolgter Integration in den Arbeitsmarkt.

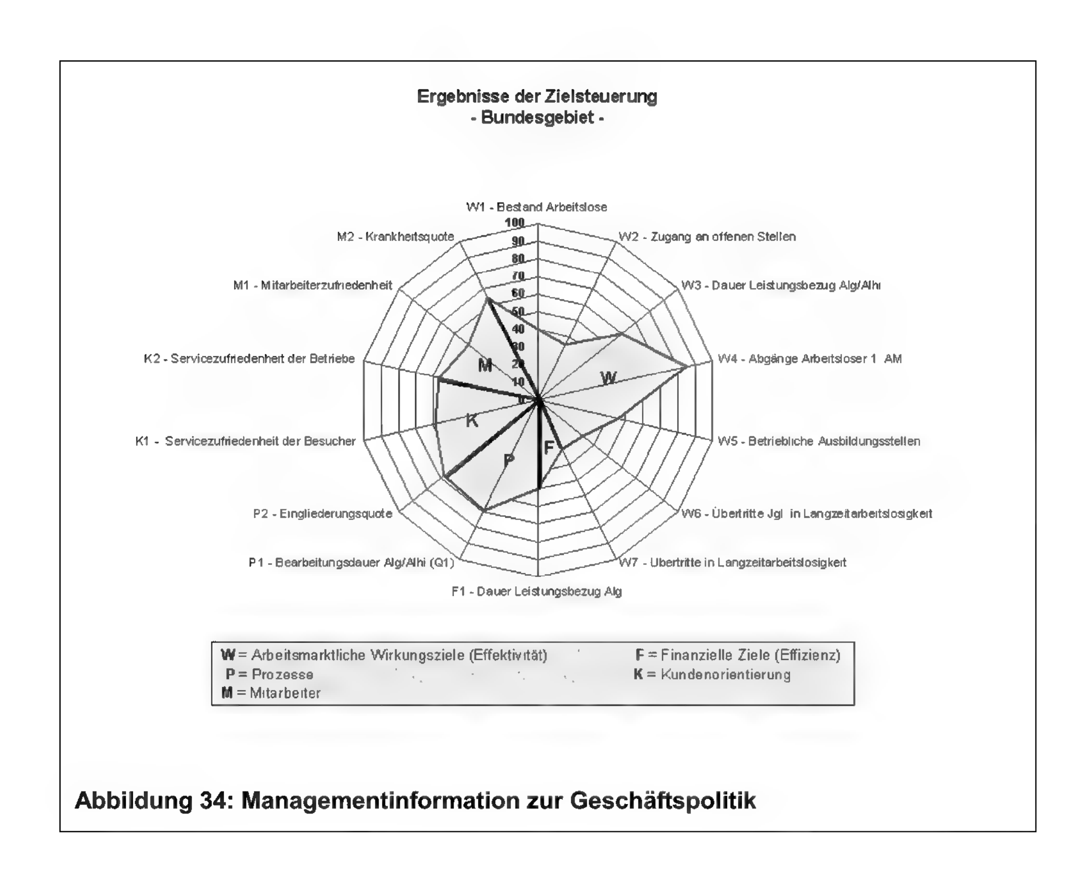


Abbildung 34: Managementinformation zur Geschäftspolitik

Dienstleistungs- und prozessorientierte IT-Unterstützung

Die Informationstechnologie (IT) ist ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung der genannten Reformvorschläge. IT-Unterstützung und Neuausrichtung im Sinne einer Effizienzsteigerung und Vereinfachung der internen und externen Abläufe sind untrennbar miteinander verbunden.

Anforderungen an IT

Die zukünftige IT wird alle Geschäftsprozesse durchgängig unterstützen, eine bundesweit verfügbare und einheitliche Datenhaltung für alle Fachanwendungen gewährleisten sowie einen öffentlichen Zugang zu Informationen und Dienstleistungen der [BA-neu] über Internet (e-government) und Selbstinformationseinrichtungen zur Verfügung stellen.

Anwenderfreundlichkeit der IT sicherstellen

Elektronische Arbeitshilfen und Informationskanäle werden nur angenommen wenn es gelingt, die Zugangsbarrieren gering zu halten. Hierzu sind leicht verständliche Software und die Möglichkeit zur unkomplizierten Bedienung notwendig. Internet- und CallCenter-basierte Lösungen stellen eine anwenderfreundliche Zugang zu den Dienstleistungen der [BA-neu] für interne und externe Kunden sicher. Die IT-Unterstützung muss sich an der bestmöglichen Bedienung der Kunden und einer größtmöglichen Entlastung der Verwaltung orientieren. Servicegetriebene Lösungsansätze wird daher Vorrang vor technikgetriebenen eingeräumt.

Einheitliche Datenerfassung und -basis

Die Datenerfassung wird einheitlich und möglichst zentral über eine Service-Line sowie über das Internet erfolgen. Hierdurch können Fehler durch Mehrfacherfassung geringgehalten und eine durchgehende Verfügbarkeit der Daten sichergestellt werden. Eine einheitliche und zentrale Datenbasis stellt den bedarfsgerechten Zugriff auf benötigte Informationen sicher.

Flexible Anpassungen ermöglichen

Das IT-System wird so gestaltet, dass es flexibel und zeitnah an geänderte gesetzliche Vorgaben oder interne Anforderungen angepaßt werden kann.

Für eine optimale und effiziente Interaktion mit den Kunden sind die folgenden drei Elemente von besonderer Bedeutung:

- Einrichtung von Service-Lines
- Selbstinformations- und Selbstbedienungsangebot per Internet
- Unterstützung der Geschäftsprozesse

Einrichtung von Service-Lines

Service-Lines werden eingerichtet, die einen zusätzlichen Vertriebskanal eröffnen, indem sie sowohl für Arbeitsuchende als auch für Arbeitgeber umfassende Dienstleistungen erbringen. Aufgabe der Service-Lines ist u.a. das Feedbackmanagement sowie die Beantwortung von Rückfragen zu Bearbeitungsständen.

Organisatorisch bietet es sich an, die Service-Lines zentral in strukturschwachen Regionen anzusiedeln. Hierbei muss detailliert der Personalbedarf, die Anzahl und die potenzielle Verteilung der Standorte nach optimaler Beschäftigungsförderung analysiert werden. Grundsätzlich werden künftig fachübergreifende Erstauskünfte durch ein zentrales CallCenter erteilt, bei regionalspezifischen Fragestellungen wird an die entsprechende Stelle weitervermittelt.

Die künftige IT-Unterstützung muss die bestmögliche Nutzung der Service-Lines sicherstellen.

Hinsichtlich der Gruppe der Arbeitnehmer wird über die Service-Lines künftig oftmals den „Erstkontakt“ mit den Arbeitsuchenden hergestellt, die Daten der Kunden werden erfasst sowie das Eingangsprofiling durchgeführt. Darüber hinaus werden Hilfestellungen für die Selbstbedienung und Betreuung bei weitergehenden Fragen geleistet.

Für Arbeitgeber halten die Service-Lines Informationen bereit und nehmen offene Stellen entgegen. Von hier aus können auch erste Kontaktaufnahmen zu Arbeitgebern erfolgen. Neben diesen Aufgaben werden die Service-Lines erste grundlegende Information über mögliche Fördermittel oder Leistungen für Arbeitgeber und Arbeitsuchende zur Verfügung stellen.

Selbstinformations- und Selbstbedienungsangebot per Internet

Die Arbeitsverwaltung hat in den letzten Jahren im Rahmen ihres „Angebotskonzeptes“ die Selbstinformationseinrichtungen (SIE) ausgebaut.

- Der Arbeitgeber-Informations-Service (AIS) enthält aktuelle Bewerberangebote und Teilnehmer an Bildungsmaßnahmen. Über ihn kann der Arbeitgeber Ausbildungs- und Stellenangebote an das JobCenter weiterleiten.

- Der Stellen-Informations-Service (SIS) enthält aktuelle Stellenangebote. Über SIS-direkt können Arbeitgeber aus dem eigenen Personalverwaltungssystem Stellenangebote automatisch an das JobCenter leiten.
- ASIS ist der Ausbildungs-Stellen-Informations-Service
- Die JOB-Vermittlungsbörse unterstützt die Bewerber- und Jobsuche für Nebenbeschäftigungen.

Mit ihrem Projekt „Der Virtuelle Arbeitsmarkt" hat die BA den eGovernment-Wettbewerb 2001 in der Kategorie Verwaltung – Bürger (B2C) gewonnen.

Das Projekt „Der Virtuelle Arbeitsmarkt" zielt auf einen umfassenden Online-Service für alle am Arbeitsmarktgeschehen beteiligten Kundengruppen ab. Arbeitgeber verfügen über einen kompletten Workflow in der Personalgewinnung via Internet. Zusätzlich vereinfacht eine Job-Clearing-Datenbank arbeitsuchenden Menschen den Einstieg in die Online-Jobbörsen. Stellen aus über 300 Job-Börsen werden unter der Adresse www.arbeitsamt.de abrufbar. Auch die Vermittlungs- und Beratungsspezialisten der JobCenter werden zukünftig online präsent sein: Der virtuelle Berater unterstützt bei Bedarf persönlich in allen Fragen rund um Arbeit und Beruf. Alle Services werden mobil abrufbar und in ein umfassendes Kundenbeziehungsmanagement eingebettet sein.

Dieser Weg ist begrüßenswert und wird nachdrücklich unterstützt.

In einer weiteren Ausbaustufe sollen die Kunden darüber hinaus in der Lage sein, über die Selbstbedienungseinrichtungen die Dienstleistungen selbständig zu nutzen und den Beratungs- und Sachbearbeitungsprozess einschließlich der Beantragung von Lohnersatzleistungen durch eigene Dateneingabe zu erleichtern und zu beschleunigen. Dabei ergeben sich folgende Anforderungen an das System:

- Menügeführte Unterstützung zur Eingabe der Stammdaten für die Auszahlung der Versicherungsleistung und weitere Datenerhebungen zur Vorbereitung eines Profiling; Unterstützung durch z.B. Auswahllisten, kontextsensitive Hilfen, eingabeabhängige Entscheidungsvorschläge
- Verknüpfung der Selbstbedienungseinrichtungen mit den Systemen der Vermittler/Berater; Datentransparenz zur Ermöglichung der Weiterbearbeitung im Rahmen evtl. notwendig werdender personaler Unterstützung bzw. um den Arbeitsuchenden das gleiche Stellenangebot wie dem Vermittler zur Verfügung zu stellen
- Weiterentwicklung der Suchmöglichkeiten von Stellen und Arbeitskräften durch intelligente Menüführung
- Ermöglichung von eigenen Zugängen zu den entsprechenden IT-Fachanwendungen für externe Anwender (z.B. Großbetriebe); unter Be-

achtung datenschutzrechtlicher Bestimmungen Austausch von Stellen- und Bewerberdaten zwischen [BA-neu] und Unternehmen über maschinelle, voll automatisierbare Schnittstellen

- Einrichtung einer Service-Line zur Unterstützung der Kunden bei der Nutzung der Selbstbedienungssysteme (z.B. zur Beantwortung von weitergehenden technischen Fragestellungen und zur ggf. notwendigen Weitervermittlung zu benötigten qualifizierteren Ansprechpartnern).

Unterstützung der Geschäftsprozesse

Um überregionale Bedarfe ausgleichen zu können, erhalten Arbeitsvermittlern einen bundesweiten, nicht anonymisierter Zugriff auf sämtliche verfügbare Stellen und Bewerberdaten. Vermittler, die im Außendienst Stellen akquirieren oder Informationsveranstaltungen abhalten, werden technisch für diese Aufgaben optimal ausgerüstet.

Die Kompatibilität der verwendeten Programme ist eine unabdingbare Voraussetzung für einen effizienten Arbeitsprozess. Beispielsweise werden künftig die von einer Service-Line oder über das Internet eingegebene Daten direkt für Leistungsanträge zur Verfügung stehen.

Der Matching-Prozess wird künftig optimal von der IT unterstützt. Dabei muss die Software einerseits die passgenaue Vermittlung sicherstellen, andererseits einen an Potenzialen orientierten Matching-Prozess ebenfalls entsprechend unterstützen. Außerdem soll die Matching-Software alternative Jobmöglichkeiten gemäß des Job-Familien-Prinzips aufzeigen. Die IT wird weiterhin die Technik der Signaturkarte und die Datenkommunikation des IAB unterstützen.

Eine an Grundtransaktionen orientierte IT-Unterstützung muss die manipulationsfreie Messung aller IT-basiert abgewickelten Vorgängen sicherstellen. Dies gewährleistet eine zeitnahe Verfügbarkeit der wichtigen Steuerungskenngrößen für das Controlling. Im Bereich der Statistik wird über eine automatisierte Datenauswertung die Entlastung der Mitarbeiter erreicht.

Vernetzung mit Kooperationspartnern

Um einen schnellen und reibungslosen Daten- und Informationsaustausch mit Kooperationspartnern zu gewährleisten, werden elektronische Vernetzungen aufgebaut.

Für Zeitarbeitsfirmen und private Vermittler muss darüber hinaus über einen gesonderten Datenzugang nachgedacht werden. Hierbei sind Fragen des Datenschutzes zu berücksichtigen.

Organisatorischer Aufbau

Zweistufiger Aufbau

Die Aufbauorganisation der [BA-neu] wird künftig zweistufig sein. Mit der Zentrale an der Spitze der Organisation wird *neben* den [AA-neu] (181), die über die JobCenter den lokalen Kundenbedarf bedienen, in jedem Bundesland ein KompetenzCenter mit eigenständigen operativen Aufgaben im Bereich der Beschäftigungsförderung und Beschäftigungsentwicklung eingerichtet.

Zentrale der [BA-neu]

Die bisherige Hauptstelle muss unter den Gesichtspunkten „Führungsanforderungen der Zentrale" und „Führungsbedarfe der Flächenorganisation" umfassend analysiert und neu bestimmt werden. Die unter dem Stichwort „Erlasskultur und spezielle Hauptstellenmentalität" geführte Debatte auf al-

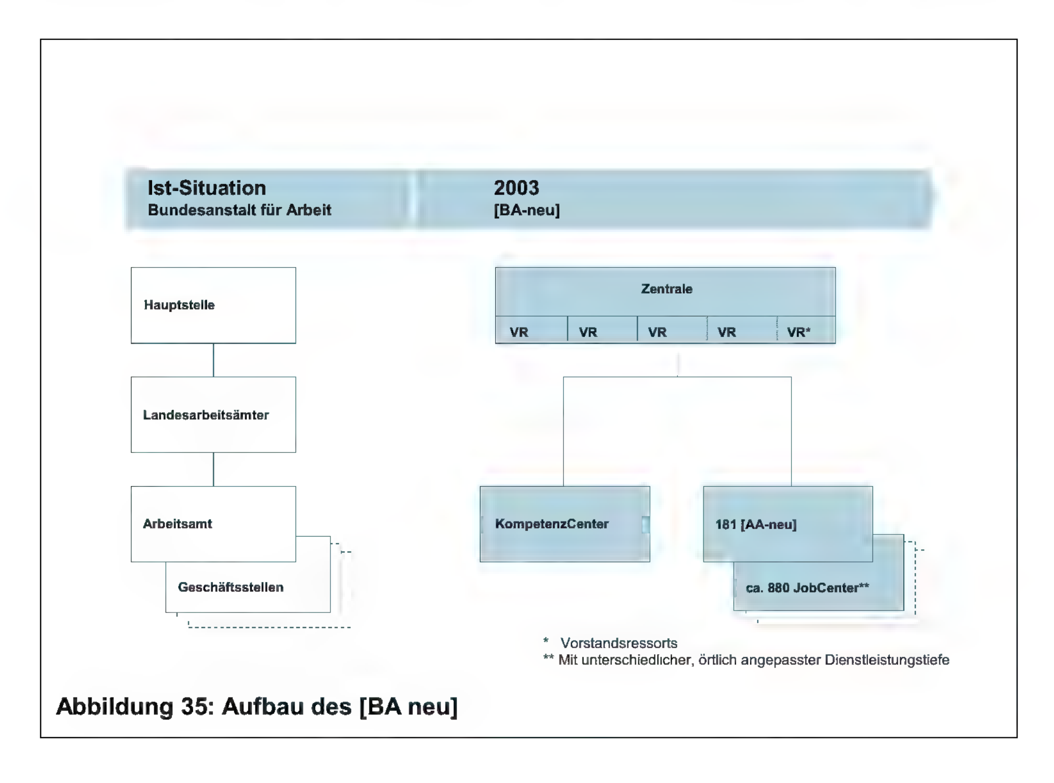


Abbildung 35: Aufbau des [BA neu]

len Ebene erfordert den grundlegenden Wandel in der Führungskultur der Zentrale. Eine wesentliche Aktivierung der regionalen Ebene ist schwerlich ohne deutliche Änderung in Ausrichtung *und* Dimensionierung in der Zentrale erreichbar.

Die Reorganisation der Zentrale setzt nicht nur Zeichen für die anstehenden Reformen, die mikropolitisch in die Organisation hineinwirken, sie ist ein erfolgskritisches Thema zur Reduzierung des Verwaltungsaufwands und der Effizienz der [BA-neu]. Maßnahmen zum organisatorischen Umbau müssen frühzeitig kommuniziert und eingeleitet werden.

Die Zentrale wird zur effektiven Aufgabenwahrnehmung bei der Steuerung der [AA-neu] und zur Außenrepräsentanz künftig folgende Kernfunktionalitäten vorhalten:

- Strategische Steuerung und Ausrichtung der [BA-neu] (inkl. Controlling)
- Change Management
- Fachliche Steuerung über Rahmenregelungen (inkl. Fach-, Dienstaufsicht und Revision)
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Diverse Querschnittsfunktionen (Personal, Finanzen, IT, Statistik, Marketing)

Die strategische Positionierung und Ausrichtung spiegelt sich in einem neu zu erarbeitenden Führungskonzept der [BA-neu] wider. Analog zu Zentralen in modernen Dienstleistungsunternehmen, wird die [BA-neu]-Zentrale effizient und in ihrer Dimensionierung stark verschlankt umzubauen sein.

Grundsätzlich wird die direkte Führung der Geschäftsleitung der [AA-neu] durch den Vorstand der [BA-neu] angestrebt. Auf diese Weise erfährt die Führungsbeziehung einen hohen Grad an Verbindlichkeit und persönlichen Nachdruck. Das geschäftspolitische Wollen des Vorstandes kann ohne weitere Vermittlung direkt an die örtlichen Geschäftsleitungen kommuniziert werden. Die Geschäftsleitungen verantworten ihre Ergebnisse direkt gegenüber ihrem Vorstandsmitglied.

Mit Beginn der Reform werden die Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder in der Zentrale nach funktionalen und regionalen Gesichtspunkten organisiert. Mitglieder des Vorstandes übernehmen neben ihrer Ressortzuständigkeit die Leitung eines Regionalbereiches. Aus Gründen beherrschbarer Leitungsspannen und kurzfristigem Handlungsbedarf ist es daher geboten, den Vorstand um weitere Mitglieder zu verstärken.

Aufgaben

Die bisherige Hauptstelle ist Ansprechpartner der Bundesregierung und erstellt im Rahmen von deren arbeitsmarktpolitischen Vorgaben und der gesetzlichen Ziele des SGB III für alle nachgeordneten Organisationseinheiten Jahresarbeitsziele und –schwerpunkte. In diesem Zusammenhang übt sie die Fach- und Rechtsaufsicht über die Landesarbeitsämter und die Arbeitsämter aus. Gleichzeitig sorgt sie dafür, dass die hierfür notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Daneben führt sie auch in geringem Umfang originäre Aufgaben durch (z.B. sämtliche Revisionsverfahren vor dem BSG).

Die Zentrale der [BA-neu] konzentriert sich in Zukunft deshalb soweit wie möglich auf ihre Kernaufgaben und leistet einen wesentlichen Beitrag zum Abbau der Verwaltungsbürokratie. Bei der Neuausrichtung ist sich an den Erfolgsfaktoren innovativer Organisationen zu orientieren.

In der Zentrale werden strategische Funktionen unter weitestgehender Befreiung von Ausführungsaufgaben zusammengeführt und – soweit unerlässlich - Fachaufgaben gebündelt:

Fachlich zentrales „Kompetenzzentrum“

Die Zentrale nimmt in einer Übergangszeit die Aufgabe eines fachlich zentralen Kompetenzzentrums wahr, das die lokalen Einheiten in allen Fachbereichen durch Wissenstransfer (Know how und Best Practice) unterstützt. Das umfangreiche Wissen, das erforderlich ist, um die komplexen Gebiete des Sozialgesetzbuch III abzudecken, wie z.B. Kurzarbeit, Unterstützung von Sozialplanmaßnahmen, die umfangreichen Fördermöglichkeiten zur Qualifikation oder zur Altersteilzeit kann am besten durch Spezialisten in Fachabteilungen innerhalb der Hauptstelle vorgehalten werden.

Steuerung und Controlling

Die übergreifenden Zielvorgaben sowie die Abstimmung der Regionalziele mit den Regionalzentren werden durch die Zentrale erfolgen. Auch die Gesamtsteuerung und übergreifende Programmbestimmung erfolgen von hier. Die Zentrale gewährleistet den Austausch von Best Practices der „Mittelinstanz“ und der lokalen Ebenen (ggf. ergänzt durch quantitative Vergleiche).

Entwicklung „Baukastensystem“

Die Zentrale übernimmt die Aufgabe, ein Baukastensystem von Dienstleistungen zu entwickeln. Darin sollten die verschiedenen Maßnahmen und Aktivitäten zur Vermittlung, Beratung, Vergabe von Fördermitteln etc. in stan-

dardisierte, einfach handhabbare Produkte strukturiert werden, die von der operativen Ebene der JobCenter angewandt werden können.

Personalentwicklung

Die Zentrale hat die Personalverantwortung für den gesamten Führungsbereich. Hierzu gehört die Entwicklung eines Leitbildes, von Anforderungsprofilen für Führungskräfte sowie von Personalrekrutierungs- und -entwicklungsstrategien.

Bisherige Landesarbeitsämter

Bereits zu Beginn der Reform werden die Landesarbeitsämter aus der Linienorganisation heraus genommen. Unmittelbar im Anschluss wird der schrittweise Transfer von Aufgaben eingeleitet.

Bisherige operative Aufgaben der Landesarbeitsämter gehen an die Zentrale (z.B. Steuerungsaufgaben), an KompetenzCenter (z.B. Verbindungsstelle zur Landesregierung, Rechtsvertretung) oder an Stützpunkt-[AA-neu] (z.B. Forderungseinzug) über.

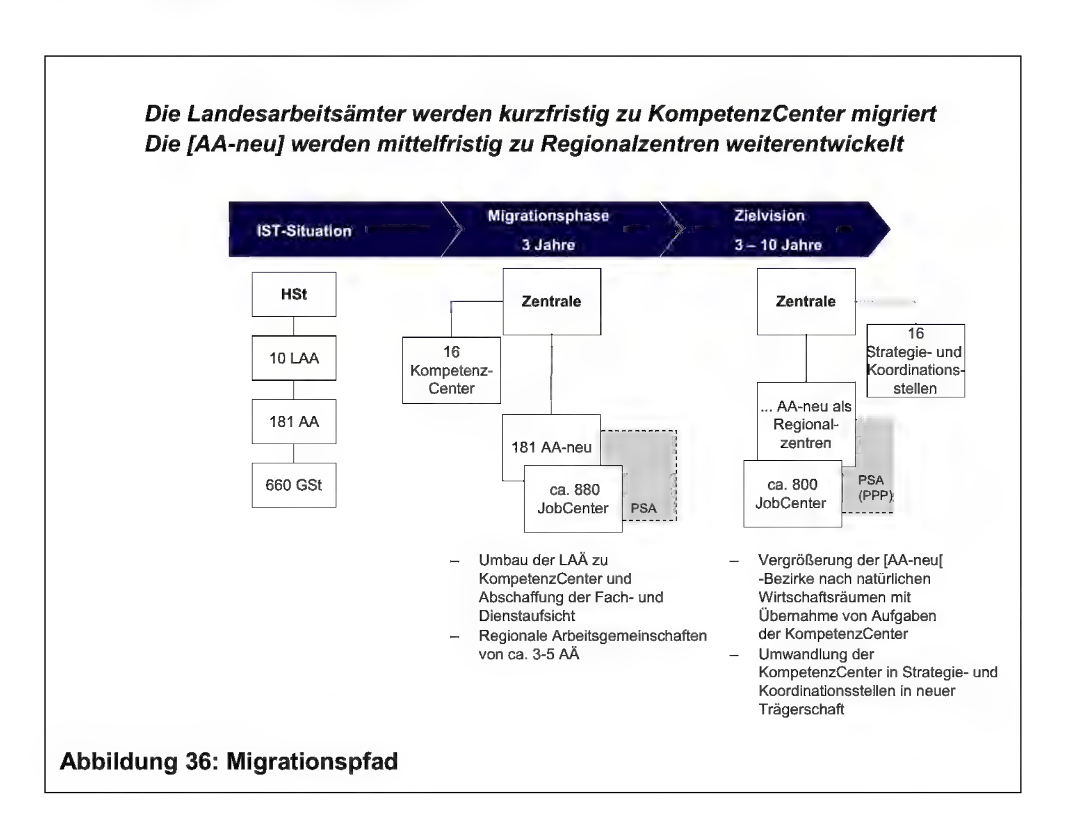


Abbildung 36: Migrationspfad

Nach erfolgter Umschichtung der Aufgaben und des Personals wird die Institution der LAÄ aufgehoben.

Der Aufbau von Consultingteams (OE-Teams) zur Begleitung des Restrukturierungsprozesses in den [AA-neu] geht an die neu gebildeten KompetenzCenter über. Dadurch kann die Betreuung der [AA-neu] bei der Einrichtung der neuen Strukturen und Prozesse als Dienstleistung außerhalb der Linie organisiert werden.

Die ergebnisorientierte Zielsteuerung kann durch die bereits seit 2000 in zunehmendem Maße etablierten Strukturen und aufgebauten Kompetenzen übergangslos flächendeckend in Gang gesetzt werden. Die Steuerung der [AA-neu] direkt durch den Vorstand ist dadurch bereits in der Übergangsphase gewährleistet.

KompetenzCenter

Auf Landesebene werden KompetenzCenter als neu einzurichtende Organisationseinheiten zur Stimulierung der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt sowie als Verbindungsstellen zu den Landesregierungen geführt. Darüber hinaus übernehmen sie Beratungsfunktionen für die JobCenter und sind Key Account Manager für Unternehmen. Durch den Aufbau und die Koordination von Netzwerken in regionalen Clustern vor Ort übernehmen sie eine wichtige Funktion als „Job-Maschine" zur Förderung der Beschäftigungsentwicklung, bei der Gewinnung neuer Partner und der Aktivierung von Arbeitgebern zur Wiedereingliederung arbeitsuchender Menschen.

Siehe hierzu die ausführliche Beschreibung in Innovationsmodul 11.

Lokale Ebene - Ausgangspunkt: Arbeitsamt 2000

Die Bundesanstalt für Arbeit hat in den vergangenen Jahren mit dem Reformkonzept „Arbeitsamt 2000" den Weg zu einer kundenorientierten Organisationsreform eingeleitet. Die frühere organisatorische Gliederung richtete sich an einer fachlich-funktionalen Aufteilung der Aufgabenkomplexe aus. Diese Organisationsform hatte zur Folge, dass Arbeitsuchende für ihre Anliegen verschiedene Abteilungen aufsuchen mussten.

Mit dem Arbeitsamt 2000 wurde der Übergang von der Spartenorganisation zur kundenorientierten Teamorganisation vollzogen. Die verschiedenen Anliegen der Kunden sollen in überschaubaren Mitarbeiterteams möglichst vollständig, d.h. ganzheitlich erledigt werden. Für die einzelnen Kundengruppen sind jeweils eigene, spezialisierte Mitarbeiterteams eingerichtet

(Ausbildungsmarktpartner, Arbeitsmarktpartner, Rehabilitanden, Kindergeldberechtigte sowie Bekämpfung illegaler Beschäftigung).

Bei der Bildung der Mitarbeiterteams wird das Prinzip verfolgt, durch ein vorgeschaltetes Kundenbüro die Anliegensklärung, Informationsweitergabe und vorbereitende einfache Aufgaben ohne lange Wartezeiten wahrzunehmen. Im Bereich dieses Kundenservice wird fachübergreifend („verzahnt") gearbeitet.

Bei komplexeren Anliegen erfolgte die qualifizierte Weiterleitung an die Fachkräfte des Teams: Arbeitsmarktberatung und Vermittlung werden durch Arbeitsberater/Vermittler und Leistungsbearbeitung durch die Fachkräfte der Sachbearbeitung ausgeführt. In dieser Struktur soll die Erledigung der individuellen Anliegen eine Reduzierung der Schnittstellen und beschleunigte Abwicklung herbeiführen.

Die kundenorientierten Mitarbeiterteams haben eine eindeutige und klare Aufgabenstellung. Diese ihnen übertragenen Aufgaben nehmen sie eigenständig und eigenverantwortlich wahr; auch steuern sie ihre Aufgabenerledigung soweit wie möglich selbst. Hierbei kommt den Beratungsfachkräften eine verantwortliche Steuerungsfunktionen innerhalb des Teams zu.

Wesentliche Aufgabe der unmittelbaren Führungskräfte (der Teamleiter), die außerhalb der Teams angesiedelt und denen mehrere Mitarbeiterteams zugeordnet sind, ist es, in Kooperation mit den Teams die Wahrnehmung der Aufgaben ziel- und ergebnisorientiert zu planen, zu kontrollieren und zu steuern. Ihnen obliegt es dabei, aufgabenbezogene Ziele mit den Teams zu vereinbaren bzw. zu setzen und gemeinsam mit dem Team die Zielerreichung zu überwachen. Hierbei nehmen die Teamleiter möglichst wenig Einfluss auf die operative Erledigung von Einzelfällen und die interne Steuerung der Arbeitsprozesse - also auf die Frage, *wie* die Ziele erreicht werden.

Folgende Elemente des Konzeptes „Arbeitsamt 2000" haben sich bewährt:

- Die Teamorganisation hat zu einer erhöhten Selbständigkeit und Verantwortung der Mitarbeiter für die Arbeitsergebnisse geführt.
- Durch den verstärkten Kundenservice kann z.B. ein gebündelter Erstkontakt mit den Kunden hergestellt und eine übergreifende Behandlung von Kurzanliegen erreicht werden, was eine drastische Verringerung der Wartezeiten bewirkt hat.
- Schließlich hat die Dezentralisierung des Dienstleistungsangebots zu einer Verbesserung der Kundenorientierung und zu einer Verringerung der Fehlerquote bei der Bewilligung von Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe und Unterhaltsgeld in den Geschäftsstellen geführt.

Weiterentwicklung zum JobCenter

Die Organisation der [BA-neu] versteht sich als eine Weiterentwicklung auf der Basis der positiven Ansätze der Organisationsform „Arbeitsamt 2000“.

Hierbei werden folgende Anforderungen umgesetzt:

- Es wird eine Segmentierung der Kundengruppe Arbeitnehmer nach ihrem Beratungs- und Betreuungsbedarf vorgenommen (Informationskunden, Beratungskunden, Betreuungskunden). Das Kundenbüro (Clearingstelle) steuert die Kunden auf Grundlage eines Eingangsprofilings.

- Einrichtungen der Selbstbedienung und Selbstinformation werden in verstärktem Umfange zur Verfügung gestellt und über das Kundenbüro angeboten bzw. betreut.

- Anspruchsvoraussetzungen für Geldleistungen werden im Kundenbüro geklärt. Die Abwicklung der Leistungsberechnung erfolgt in der Sachbearbeitung des Teams.

- Fallmanager übernehmen die individuelle Bedienung der Betreuungskunden und organisieren die erforderlichen Dienstleistungen anderer Stellen im JobCenter.

- Die Vermittler sind von administrativen, betreuenden und sonstigen vermittlungsfremden Aufgaben befreit. Sie konzentrieren sich auf den Matching-Prozess vermittlungsfähiger Bewerber und stehen hierbei im Verhältnis 50:50 ihrer Tätigkeit für Arbeitsuchende sowie für Arbeitgeber, die Arbeitskräfte suchen, zur Verfügung. Damit sind die Vermittler für beide Marktseiten zuständig.

- Die organisatorische Zuordnung der Kunden Arbeitnehmer erfolgt nach Kriterien, die eine bestmögliche Matching-Kompetenz der Vermittler begründen.

- Es wird eine Segmentierung der Unternehmen nach Stellen- und Betreuungspotenzial vorgenommen, um die Unternehmen bedürfnis- und potenzialgerecht zu betreuen.

- Die Vermittler nehmen hierbei als branchenorientierte Account Manager die Betreuung kleiner und mittlerer Unternehmen wahr.

- Die Betreuung großer Arbeitgeber erfolgt durch die KompetenzCenter. Das operative Personalgeschäft wird von den JobCenter wahrgenommen,

- Die regelmäßige Pflege der Arbeitgeberkontakte durch Besuche des Vermittlers und durch Informationsveranstaltungen ist ebenso zu gewährleisten wie die Betreuung durch stets erreichbare Service-Line, um

so einen dauerhaften Dialog und die ständige Präsenz sämtlicher Dienstleistungen zu gewährleisten.

- Die arbeitsteilige Aufgabenwahrnehmung erfolgt weiterhin im Team. Durch Zielvereinbarungen und Controlling wird die verantwortliche, ergebnisorientierte Aufgabenwahrnehmung gesteuert.

Die [AA-neu] stellen sich als JobCenter auf

Der Kundenbereich des bisherigen Arbeitsamtes (Hauptamt) und seine ausgelagerten Geschäftsstellen werden zu JobCenter ausgebaut. Spezialisierungsgrad und Dienstleistungstiefe der einzelnen JobCenter eines [AA-neu] variieren nach örtlichen Gegebenheiten und Erfordernissen.

Die Anzahl der [AA-neu] (bisherige Arbeitsamtsbezirke) wird zunächst nicht verändert. Im ersten Schritt des Transformationsprozesses liegt der Fokus auf dem raschen Aufbau dienstleistungsorientierter Binnenstrukturen in den JobCenter. Langfristig wird die betriebsoptimale Aufstellung vor Ort und die Größe der Arbeitsamtsbezirke überprüft und ggf. neu geregelt. Hierzu liegen Empfehlungen des Bundesrechnungshofes vor.

Anzustreben ist mittelfristig eine geringere Zahl von [AA-neu], deren Bezirkszuschnitt sich unter Beachtung der Grenzen von Gebietskörperschaften an natürlichen Wirtschafträumen orientieren.

Das [AA-neu] wird durch eine dreiköpfige Geschäftsleitung geleitet. Die JobCenter werden von einem verantwortlichen Betriebsleiter geführt. Alle Querschnittsfunktionen der JobCenter werden in den [AA-neu] vorgehalten. Neben den klassischen Querschnittsaufgaben (Personal, Finanzen, IT, Controlling etc.) werden arbeitsverwaltungsspezifische Aufgaben in den [AA-neu] wahrgenommen. Dazu gehören u.a. Planungs- und Koordinierungsstellen zur Verhandlung und Ausgestaltung von Verträgen mit den PSA, kommunalen Einrichtungen (Sozialämter, Jugendämter, Sucht-, Gesundheits- und Schuldnerberatungen, Wohnungsämter) sowie anderen Trägern.

In den JobCenter erfolgt das operative Kundengeschäft. Zur effizienten Durchführung des Dienstleistungsangebots werden je nach Dienstleistungstiefe vor Ort in der Maximalvariante folgende Funktionalitäten vorgehalten:

- Clearingstelle (Front Desk)
- Fallmanager
- Vermittler
- Leistungsberater
- Berufsberater

- Reha-Berater
- Interne Fachdienste (Ärztlicher Dienst, Psychologischer Dienst, technischer Berater)

Steuerung

Die Herausforderung der [BA-neu] besteht darin, das Zusammenspiel der einzelnen Organisationseinheiten und der beiden Ebenen so zu organisieren, dass diese effizient die Geschäftziele erreichen. Darin liegt die grundsätzliche Aufgabe der Steuerung der Organisation.

Zur effizienten Gestaltung des Austauschprozesses zwischen Ressourceneinsatz und Dienstleistungserbringung wird der [BA-neu] künftig ein Globalbudget zur Verfügung gestellt. Dies umfasst alle Finanzmittel der Organisation (Sach- , Personal-, Transfer- und Programmmittel).

Die Dienstleistungserbringung vor Ort wird über dezentrale Budgets und Ziele gesteuert. Dies bedeutet konsequente Budgetierung der [AA-neu] und JobCenter vom ausgehandelten Ziel her. Alle Kerngeschäftsprozesse richten sich nach dieser Budgetierungslogik aus.

Im ersten Schritt werden für die Initialisierung wirklicher dezentraler Ressourcenverantwortung Startbudgets für die [AA-neu] ermittelt. Die Startbudgets beinhalten analog zur Gesamtorganisation *alle* Finanzmittel auf örtlicher Ebene.

Zwingende Voraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung dieses Systems und seiner Logik sind der Aus- und Aufbau adäquater und transparenter Controllinginstrumente.

Sonstige Aufgaben: Bekämpfung illegaler Beschäftigung und Kindergeld

Bekämpfung illegaler Beschäftigung

In Deutschland existieren zur Zeit rund fünf Millionen Vollzeitstellen in der Illegalität. Vor allem bei privaten Haushaltsdienstleistungen, im Gastronomie- und Baugewerbe hat der Einsatz nicht gemeldeter Beschäftigter ein bedeutendes Ausmaß angenommen. Im Bereich der privaten Haushaltshilfen stehen rund. 40.000 gemeldete ca. 3,3 Mio. tatsächlichen Beschäfti-

gungsverhältnisse gegenüber. Vor allem durch hohe Lohnnebenkosten begründet lässt sich die illegale Beschäftigung hauptsächlich über eine Absenkung der Lohnnebenkosten in den Griff bekommen (vgl. den Absatz zum Niedriglohnbereich). Insgesamt wird geschätzt, dass rund 3 Mio. Stellen durch Schwarzarbeit vernichtet worden sind.

Hinsichtlich der Frage, ob die Bekämpfung der illegalen Beschäftigung als Aufgabe bei der Bundesanstalt für Arbeit weiterhin angesiedelt bleiben sollte, oder der Bereich aus der Bundesanstalt für Arbeit ausgegliedert werden sollte, wird folgender Weg vorgeschlagen:

Bevor eine endgültige Entscheidung hinsichtlich der Beibehaltung oder Ausgliederung des Bereiches 'Bekämpfung illegaler Beschäftigung' getroffen wird, verpflichtet sich die Bundesanstalt, die Kosten, Leistungen und das Verfahren transparenter zu machen. Auf dieser Basis wird zu einem späteren Zeitpunkt entschieden, ob die Bekämpfung illegaler Beschäftigung bei der Bundesanstalt für Arbeit verbleibt, oder ob andere Organisationen die Aufgabe effizienter wahrnehmen können. Der Bereich der Bekämpfung der illegalen Beschäftigung organisatorisch ist von den Kernaufgaben deutlich zu trennen.

Kindergeld

Die Berechnung und Auszahlung des steuerlichen Kindergeldes obliegt dem Bundesamt für Finanzen (BamF). Diese verfügt über keinen eigenen Verwaltungsunterbau, so dass die Dienststellen der Bundesanstalt für Arbeit als Familienkassen diese Aufgabe als Auftragsangelegenheit durchführen. Daneben obliegt den Arbeitsämtern die nach wie vor – wenn auch in sehr geringem Umfang – bestehende Aufgabe der Auszahlung des sozialrechtlichen Kindergeldes nach dem BKGG in eigener Zuständigkeit.

Nicht von den Familienkassen der Arbeitsämtern betreut werden Angehörige und Versorgungsempfänger des öffentlichen Dienstes mit Anspruch auf steuerliches Kindergeld. Für diese sind grundsätzlich die (ehemaligen) Dienstherren bzw. Arbeitgeber zuständig. Dies führt zu einer Zuständigkeitsaufspaltung zwischen Bundesanstalt für Arbeit (180 Familienkassen bei ca. 9 Millionen Berechtigten) und Familienkassen des öffentlichen Dienstes (rd. 16.000 Familienkassen bei ca. 1,5 Mio. Berechtigten).

Sowohl die Durchführung des steuerlichen Kindergeldes als auch des sozialrechtlichen Familienleistungsausgleiches wird der Bundesanstalt für Arbeit der gesamte Verwaltungsaufwand (Personal und Sachkosten) vom Bund aufgrund einer Verwaltungsvereinbarung zwischen der Bundesregierung und der Bundesanstalt ersetzt.

Bei einer Ausgliederung des Kindergeldes ergeben sich daher keine zusätzlichen Kapazitäten bei den Arbeitsämtern für die Arbeitsvermittlung.

Aufgrund fehlender Alternativen zur Auszahlung des Kindergeldes durch die Familienkassen der Bundesanstalt für Arbeit und der in der Vergangenheit mehrfach festgestellten wirtschaftlichen Arbeitsweise wird vorgeschlagen, die Kindergeldauszahlung bei den Familienkassen der Bundesanstalt für Arbeit zu belassen.

Auf der Grundlage der Gutachten und der Feststellungen des Bundesrechnungshofes solle der Gesetzgeber erneut prüfen, ob die Aufgaben der Familienkassen des öffentlichen Dienstes durch die Familienkassen bei der Bundesanstalt für Arbeit übernommen werden können. Nach Schätzungen der Bundesanstalt ist dies mit einem finanziellen Mehraufwand des Bundes i.H.v. rd. 50 Mio. € verbunden. Dem stehen Einsparungen der Länder in mindestens der gleichen Höhe gegenüber. Aus Sicht des Bundes ergeben sich Einsparpotenziale in nicht zu beziffernder Höhe, da das fachaufsichtsführende BamF die Fachaufsicht nur noch über eine Stelle zu führen hat. Darüber hinaus werden Schnittstellen abgebaut, die nach geltender Rechtslage bei einem Zuständigkeitswechsel zwischen des Familienkassen anlässlich eines Arbeitgeberwechsels vom oder in den öffentlichen Dienst des Kindergeldberechtigten bestehen.

Organisation der Servicefunktionen

Weiterentwicklung der IT-Organisation

Als neue IT-Organisation wird der [BA-neu] empfohlen entweder die Neugründung eines gemeinsamen IT-Unternehmens von [BA-neu] und einer externen Firma bzw. einem Firmenkonsortium oder der Einkauf externer IT-Dienstleistungen. Die strategische Planung, Steuerung und Koordination der IT sollen in der Zentrale der [BA-neu] verbleiben, da dies als geschäftspolitische Führungsaufgabe von großer Bedeutung ist.

Das neue gemeinsame IT-Unternehmen sollte für Betrieb, Benutzerunterstützung und Anwendungsentwicklung, inkl. IT-Sicherheitsmanagement, verantwortlich sein. Damit werden im Sinne einer ganzheitlichen Aufgabenwahrnehmung und –verantwortung die heute in der Hauptstelle und im Zentralamt angesiedelten IT-Aufgaben unter einer Leitung zusammengefasst und Synergieeffekte erzielt. Damit kann das Zentralamt als besondere Dienststelle der BA aufgelöst werden. Die weiteren Aufgaben des Zentralamtes können anderweitig zugeordnet werden.

Sowohl für die IT-Mitarbeiter in dem gemeinsamen Unternehmen als auch für die Mitarbeiter der strategischen Kerngruppe in der Hauptstelle ist es erforderlich, marktübliche Arbeits- und Gehaltsbedingungen zu schaffen. So wird die [BA-neu] als Arbeitgeber für qualifizierte IT-Fachkräfte interessant, sowohl im Rahmen der Personalgewinnung, wie auch der Personalbindung.

Anpassung der Controlling-Organisation

Für die organisatorische Eingliederung des Controllings in die Struktur der [BA-neu] ist eine zentralisierte Lösung beizubehalten. Das Controlling der Zentrale übernimmt generell übergeordnete Funktionen. Es wirkt insbesondere auf die Führung der gesamten Organisation ein und ist gleichzeitig verantwortlich für die Installation und Entwicklung des Gesamtsteuerungssystems. Die Controllingeinheiten der nachgeordneten Ebene nimmt dezentrale Aufgaben wahr. Sachlich werden die dezentralen Controller an die übergeordneten Controllingsysteme angebunden.

Neupositionierung des Personalbereichs

Die zukünftige Organisationsstruktur für den Personalbereich der [BA-neu] lässt sich von folgenden Grundsätzen leiten:

- Fokussierung auf geschäfts- und servicebereichsorientierte Beratungsfunktionen, entsprechend der Spartenorganisation bzw. der Geschäftsverteilung der [BA-neu] analog der Vorstandszuständigkeiten. Hierbei wird ferner die dezentrale Aufstellung der [BA-neu] zu berücksichtigen sein.
- Wegweisende und ergebnisorientierte Ausrichtung der notwendigen strategischen Personal-Funktionen mit besonderem Augenmerk auf die Effizienz und Standardisierung von Personalprodukten und –prozessen.
- Verwirklichung von zuverlässigen, transparenten und kosteneffizienten Transaktionsdienstleistungen im Personalbereich.

Anzustreben ist, zwischen dem Personalbereich und den verschiedenen Geschäfts- und Servicebereichen sogenannte Geschäftsbesorgungsverträge (Service Level Agreements) abzuschließen, die den Geschäfts- und Servicebereichen der [BA-neu] Flexibilität und Kontrolle über den Umfang von Personberatungs- und Serviceleistungen sowie die hieraus entstehenden Kosten geben.

(Rechts-) Form der [BA-neu]

Ausgangslage

Nach Art. 87 Abs. 2 des Grundgesetzes wird die Bundesanstalt für Arbeit als bundesunmittelbare Körperschaft des öffentlichen Rechts geführt, weil sich ihr Zuständigkeitsbereich über das Gebiet eines Landes hinaus erstreckt. Sie ist als rechtsfähige bundesunmittelbare Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung die Trägerin der Arbeitsförderung nach § 367 Sozialgesetzbuch III. Die Selbstverwaltung wird durch die Arbeitnehmer, die Arbeitgeber und die öffentlichen Körperschaften ausgeübt. Die Bundesanstalt unterliegt der Rechtsaufsicht des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung.

Rechtsform

Die Bundesanstalt für Arbeit nimmt auch künftig ihre Kernaufgaben in öffentlich-rechtlicher Organisation wahr. Das schließt nicht aus, dass für einzelne Aufgabenfelder und Instrumente - auch innerhalb der Kernbereiche - andere Rechtsformen gewählt werden können, soweit dies i.S. einer größeren Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit notwendig erscheint.

Zur weiteren Gestaltung der Beziehungen zwischen Bundesregierung und [BA-neu] wird dem Gesetzgeber die Einführung des Modells der Contract Agency zur Prüfung empfohlen.

Grundlegendes Merkmal der Contract Agency sind Zielvereinbarungen zwischen Bundesregierung und [BA-neu]. Die Autonomie der [BA-neu] und ihres Vorstandes *bezüglich des operativen Geschäfts* und gegenüber kurzfristigen politischen Vorgaben, Anliegen und Eingriffen, auch der Tarifparteien, wird dabei gestärkt, gleichzeitig wird die Verantwortung der Bundesregierung für die allgemeinen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik anerkannt.

Wesentliche Elemente dieser Ausrichtung wären:

- eine mehrjährige Rahmenvereinbarung (framework document), in der grundlegende Ziele der Arbeitsmarktpolitik, angestrebte Resultate, Bedingungen der Aufgabenerfüllung, gemeinsame „Spielregeln“ und Ressourcen der Agentur festgelegt werden und für beiderseitige Planungssicherheit sorgen

- spezifische jährliche Zielvereinbarungen, die insbesondere das jeweilige Globalbudget umfassen sowie die Bedingungen für eine eventuelle Defizitdeckung durch den Bund

- die gemeinsame jährliche Festlegung von Leistungskriterien (performance targets) die verdeutlichen, welche Ergebnisse von der Agentur erwartet werden und was sie erreichen will

- ggf. auch die Festlegung und Steuerung von Sonderprogrammen des Bundes (oder einzelner Bundesländer) durch entsprechende Zielvereinbarungen, Leistungsverträge und explizite Qualitätsstandards

- umfassende Transparenz durch detaillierte öffentliche Berichtspflichten im Sinne einer „lebenden Statistik“, in denen tatsächliche und erwartete Leistungen miteinander verglichen und erklärt werden

- schließlich eine umfassende regelmäßige (etwa alle fünf Jahre) Evaluation der gesamten Agentur (periodic reviews)

Organe

Organe der BA sind auf der Bundesebene

- der Vorstand
- der Aufsichtsrat

auf der Ebene der örtlichen Arbeitsämter

- die Geschäftsführung
- der Beirat

Der Vorstand

Der Aufsichtsrat ernennt auf Vorschlag des Vorsitzenden des Aufsichtsrats die Mitglieder des Vorstands. Der Aufsichtsrat hat auch das Recht, die Mitglieder des Vorstands zu entlassen.

Der Vorstand leitet die BA und führt deren Geschäfte. Er vertritt die [BA-neu] gerichtlich und außergerichtlich. Er erlässt die zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung notwendigen Richtlinien.

Der Vorstand gibt sich eine Geschäftsordnung. Die Geschäftsordnung hat insbesondere die Geschäftsverteilung im Vorstand und die Regionalzuständigkeit der Vorstandsmitglieder festzulegen sowie die Stellvertretung und die Voraussetzungen für die Beschlussfassung zu regeln.

Der Vorsitzende des Vorstands bestimmt die Richtlinien der Geschäftsfüh-

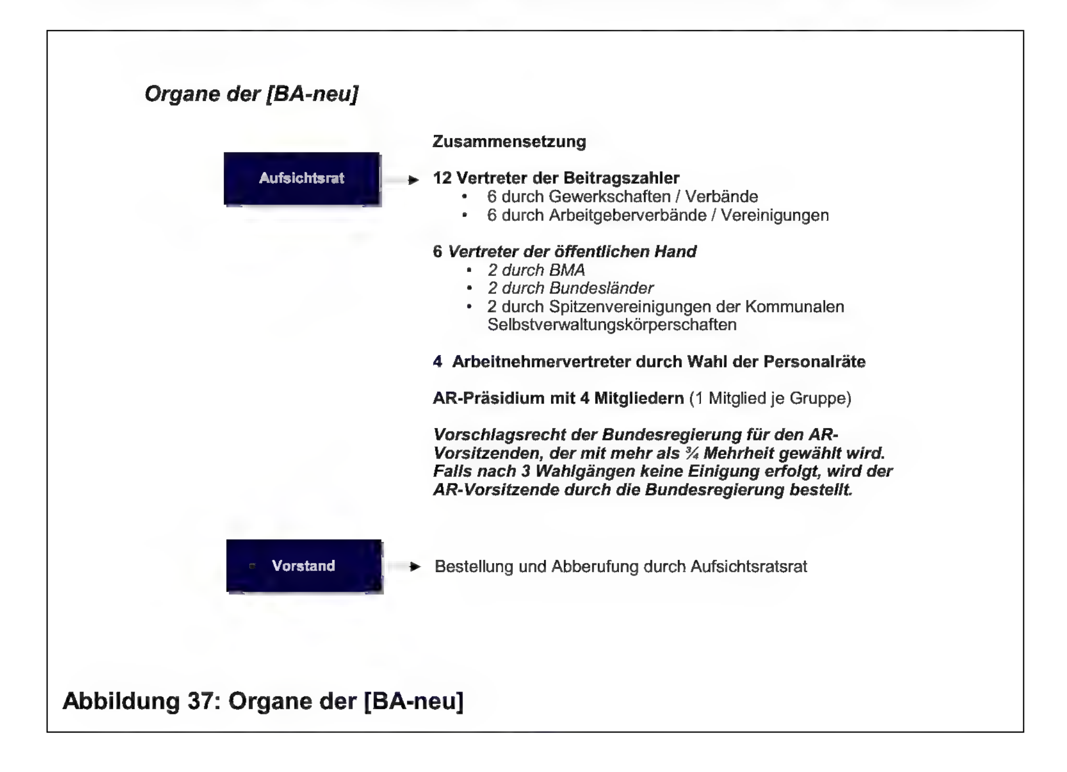


Abbildung 37: Organe der [BA-neu]

rung. Innerhalb dieser Richtlinie nimmt jedes Vorstandsmitglied die Aufgaben seines Geschäftsbereiches wahr.

Der Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat besteht aus 22 Mitgliedern, und zwar aus 12 Mitgliedern, die von Vertretern der Beitragszahler berufen werden, 6 Mitgliedern, die von der öffentlichen Hand berufen werden und 4 Mitgliedern, deren Wahl sich nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz richtet.

Von den Vertretern der Beitragszahler werden 6 durch Gewerkschaften, die Tarifverträge abgeschlossen haben, sowie ihre Verbände und 6 von Arbeitgeberverbänden, die Tarifverträge abgeschlossen haben, sowie ihre Vereinigungen berufen.

Die Vertreter der öffentlichen Hand werden wie folgt bestimmt: Zwei Vertreter werden vom BMA, zwei von den Bundesländern und zwei Vertreter von den Spitzenvereinigungen der kommunalen Selbstverwaltungskörperschaften berufen.

Der Aufsichtsrat bildet ein Präsidium aus vier Mitgliedern (Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, öffentliche Hand, betriebliche Arbeitnehmervertreter).

Das Mandat des Aufsichtsrates ist an die Person gebunden. Eine Vertre-

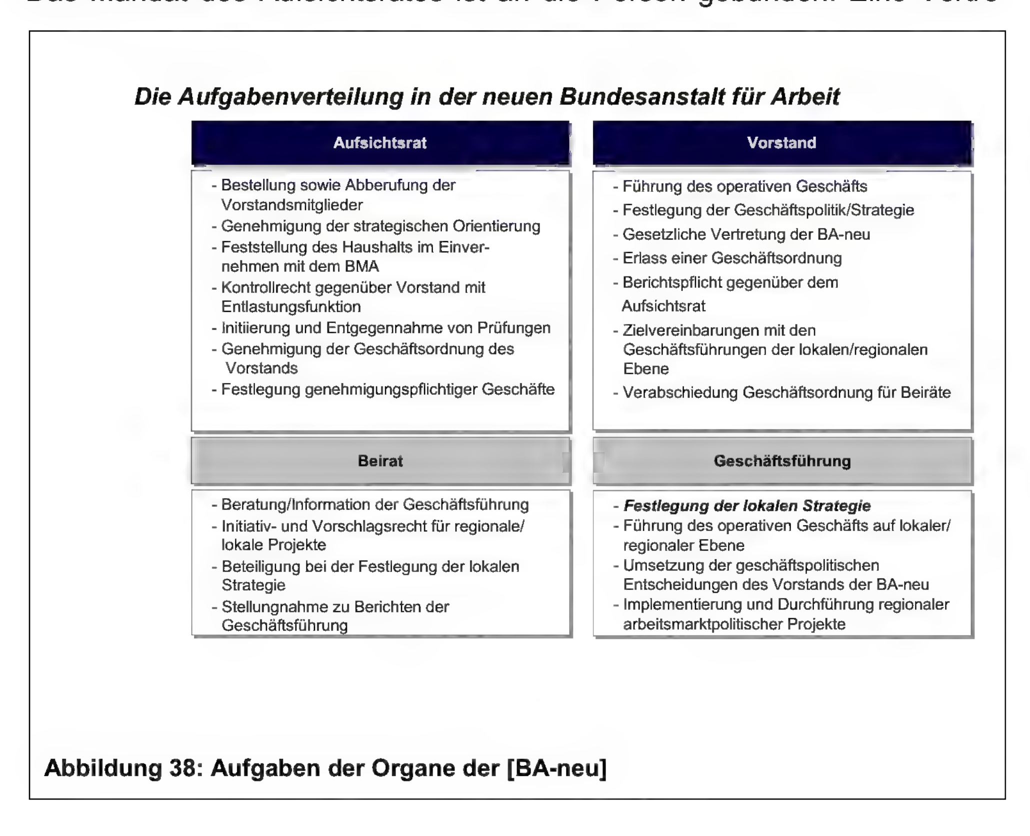


Abbildung 38: Aufgaben der Organe der [BA-neu]

tung ist nicht möglich.

Der Aufsichtsratsvorsitzende wird mit mehr als ¾ der Stimmen des Aufsichtsrates gewählt. Die Bundesregierung besitzt ein Vorschlagsrecht. Kommt nach 3 Wahlgängen keine Mehrheit zustande, wird der Aufsichtsratsvorsitzende durch die Bundesregierung bestellt.

Ergeben Abstimmungen im Aufsichtsrat keine Mehrheit, so gibt die Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden den Ausschlag (Stichentscheid).

Der Aufsichtsrat genehmigt die strategische Orientierung des Vorstandes. Er beschließt den Haushalt. Dieser kann nicht gegen die Stimme des Vorsitzenden festgestellt werden.

Der Vorstand bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrats zu bestimmten Geschäften, die im einzelnen durch die Geschäftsordnung festgelegt werden.

Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat regelmäßig und aus wichtigem Anlass zu berichten und ihm auf Verlangen jederzeit Auskunft über die Geschäftsführung der [BA-neu] zu erteilen.

Der Aufsichtsrat hat zu jeder Zeit das Recht, die gesamte Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen und demgemäss alle Bücher und Schriften sowie die Vermögensgegenstände der [BA-neu] einzusehen und zu prüfen.

Der Aufsichtsrat genehmigt die Geschäftsordnung des Vorstandes.

Geschäftsführung [AA-neu]

Die Geschäfte des [AA-neu] werden durch eine Geschäftsführung geleitet. Die Geschäftsführung besteht aus einem Vorsitzenden und zwei weiteren Mitgliedern. Bei der Führung der Geschäfte gilt das Mehraugenprinzip. Dies kann nach dem Kollegial- oder Stellvertretermodell umgesetzt werden.

Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehört die Festlegung der Strategie auf regionaler Ebene und die Planung und Durchführung regionaler arbeitsmarktpolitischer Programme.

Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Umsetzung der geschäftspolitischen Entscheidungen des Vorstandes der [BA-neu].

Beiräte

Auf der Ebene des [AA-neu] wird zur Beratung und Information der Geschäftsführung ein Beirat gebildet.

Der Beirat setzt sich zusammen aus zwei Vertretern der Beitragszahler (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) und einem Vertreter der öffentli-

chen Hand. Je nach Größe des Bezirks kann der Beirat aus drei oder sechs Mitgliedern bestehen.

Der Beirat hat ein Initiativ- und Vorschlagsrecht für regionale/lokale Arbeitsmarktprogramme. Er ist an der Festlegung der geschäftspolitischen Strategie auf regionaler Ebene zu beteiligen.

Arbeitsmarktforschung und Evaluation

In der deutschen Politik und Öffentlichkeit bestehen vielfältige Informations- und Beratungsbedürfnisse über Struktur und Entwicklungstrends des Arbeitsmarktes. Das Verständnis individueller Aspekte der Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit sowie die Ursachen für unterschiedliche Chancen und Risiken von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt ist eine Vorbedingung für politische Intervention.

Ein breites Spektrum analytischer Forschung und komplementärer Methoden sichert die Qualität der Ergebnisse. Die Verifizierung wissenschaftlicher Erkenntnisse erfolgt durch gegenseitige Überprüfung, Kooperation und Wettbewerb.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ist einer der Träger der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Deutschland. Ihm kommt durch seine Anbindung an die [BA-neu] eine Scharnier- und Dienstleistungsfunktion für den internen und externen Wissenstransfer zu.

Das IAB als interdisziplinäres Forschungszentrum bündelt die Forschungskompetenz zu zentralen Fragen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Seine Aufgabe ist die laufende Beobachtung des Arbeitsmarktes, die Projektion wichtiger Kenngrößen der Arbeitsmarktentwicklung und Untersuchung der Wirkungen von Politikinterventionen. Grundlage für die Erfüllung dieser Aufgaben ist eine enge Abstimmung mit der Statistik und dem Controlling der BA, aber auch die Neutralität der Forschung.

Entwicklung von vorausschauenden, umsetzungsorientierten Statistiken

Die internen und externen Dienstleistungsfunktionen des IAB werden durch eine verbesserte, nutzergerechte Aufbereitung von Forschungsergebnissen und Arbeitsmarktdaten für die Vermittler vor Ort, die Scientific Community, Politik und Öffentlichkeit gestärkt.

Zudem wird das Berichtswesen der BA mit Unterstützung durch das IAB fortentwickelt. Kennzahlen für ein prospektives, umsetzungsorientiertes

Monitoring müssen regelmäßig, zeitnah und dezentral auf Ebene der Job-Center verfügbar sein und dürfen nicht manipulierbar sein.

Die Eingliederungsbilanz ist hierbei ein wichtiges Instrument. Sie wird in Zukunft mehr Informationen über die Nachhaltigkeit von Vermittlungen, zu Übergängen zwischen Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit und Inaktivität enthalten, mehrdimensionale Leistungsvergleiche unter Berücksichtigung regionaler und gruppenspezifischer Unterschiede und die Verknüpfbarkeit von Finanzierungs- und Wirkungsdaten ermöglichen. Neben Mikro-Effekten müssen auch die Makro-Effekte ermittelt werden.

Controlling nutzt die Informationen des Monitoring zur internen Steuerung und systematischen Erfolgskontrolle. Bei der Entwicklung einer überschaubaren Zahl einfach zu erhebender und allgemein akzeptierter Indikatoren - wie beispielsweise in der Schweiz - unterstützt das IAB die [BA-neu]. Die vorhandenen guten Ansätze zum Controlling werden zügig vorangetrieben und in dialoggesteuerter Form den dezentralen operativen Einheiten zur Verfügung gestellt.

Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt des IAB ist die konzeptionelle Verbesserung und der Ausbau von Qualifikationsbedarfsanalysen mit dem Ziel eines passgenaueren und bedarfsgerechten Einsatzes aktivierender Maßnahmen. Dazu zählen die Weiterentwicklung der quantitativen, regionalisierten Datengrundlagen, koordinierte, unabhängig durchgeführte regionale Qualifikationsprognosen und die Aufbereitung der Ergebnisse in einem benutzerfreundlichen, interaktiven Informationssystem für Aus- und Weiterbildung.

Ausbau der Wirkungsforschung

Angesichts einer bislang nicht ausreichenden Datenbasis liefern Evaluationsstudien für Deutschland bisher bestenfalls vorläufige Empfehlungen. Die Verbesserung der Arbeitsmarktdaten und deren Verfügbarkeit für die Wirkungsforschung wird ohne Verzögerung weiter vorangetrieben.

Die Forderung nach belastbaren Daten für Monitoring, Controlling und Evaluation muss dabei nicht im Konflikt mit der Forderung stehen, die Arbeitsverwaltung von der Überfülle statistischer Berichterstattung zu entlasten. Nach einer eingehenden Prüfung von Seiten der [BA-neu] kann ein erheblicher Teil des derzeitigen statistischen Berichtswesens ersatzlos gestrichen oder auf andere Stellen übertragen werden. Darüber hinaus handelt es sich im wesentlichen um ein Verknüpfungsproblem schon existierender Datensätze aus den einzelnen Fachverfahren.

Das überragende öffentliche Interesse an einer effizienten Verwaltung, dem Abbau von Bürokratie und der Notwendigkeit zur Wirkungsforschung rechtfertigt eine Anpassung des individuellen Datenschutzes.

Eingliederungsbilanzen der [BA-neu] sind für Zwecke des Controlling und Monitoring unentbehrlich. Sie reichen aber im Hinblick auf eine aussagekräftige Evaluation der arbeitsmarktpolitischen Instrumente nicht aus, da keine Modellierung von Vergleichsgruppen aus Nichtmaßnahmenteilnehmern möglich ist. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass Evaluationsstudien mit Kontrollgruppen immer nur ex-post und oft auch nur mit erheblicher zeitlicher Verzögerung durchgeführt werden können. Evaluationsstudien sind als wichtige Ergänzung zu Controllinginstrumenten unverzichtbar, weil sie die tatsächliche Effektivität und Effizienz von Programmen ermitteln können.

Evaluation darf sich nicht nur auf mikroanalytische Methoden beschränken. Die Forschung zu Individualdaten muss durch Branchen-, Regional- oder Länderstudien sowie durch qualitative Fallstudien ergänzt werden, um Wirkungen der Arbeitsmarktpolitik auf zentrale Größen wie Löhne, Beschäftigung und Verteilungsstrukturen zu messen.

Datenzugang für externe Wissenschaftler

Sowohl die intensivere Zusammenarbeit als auch der wissenschaftliche Wettbewerb zwischen externen Wissenschaftlern und dem IAB werden zügig vorangetrieben. Denn nur der Wettstreit verschiedener disziplinärer und methodischer Herangehensweisen liefert verlässliche Erkenntnisse über die Effizienz und Effektivität arbeitsmarktpolitischer Instrumente.

Der Zugang zum Datenbestand der [BA-neu] für Wissenschaftler des IAB und für externe Wissenschaftler wird unter den unverzichtbaren Restriktionen des Datenschutzes und unter Berücksichtigung der Empfehlungen der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) eingesetzten Kommission zur Verbesserung der informationellen Infrastruktur zwischen Wissenschaft und Statistik (KVI) nachhaltig verbessert.

Der Aufbau eines Forschungsdatenzentrums unter Anleitung des IAB und in Kooperation mit der Statistik-Abteilung der [BA-neu] wird beschleunigt. Die Finanzierung des Forschungsdatenzentrums aus Bundesmitteln unter Beteiligung der Anwender wird sichergestellt. Gleiches gilt für die Erarbeitung und ständige Pflege von „Scientific/Public Use Files", die durch die Verknüpfung bereits vorhandener Datenbestände erstellt werden.

Organisatorische Ausrichtung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

Das IAB bündelt die unterschiedlichen Stränge der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Durch die enge Anbindung an die Statistik der BA hat das IAB in der Vergangenheit die Erschließung von Datenquellen vorangebracht. Die Umstrukturierung der Bundesanstalt verursacht jedoch steigende Ansprüche an Qualität und Umfang der Arbeitsmarkt- und Berufsfor-

schung besondere in der regionalen Arbeitsmarktbeobachtung und der Evaluierung.

Daher werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Gewährleistung von wissenschaftlicher Unabhängigkeit und Neutralität unter Beibehaltung und Weiterentwicklung des gebündelten Sachverstands des IAB. Eine Zerschlagung in Ressortforschung und wissenschaftliche Forschung wird abgelehnt.

- Direkte Zuordnung des IAB zum Vorstandsvorsitzenden („An"-Institut). Das Forschungsprogramm wird vom Aufsichtsrat auf Vorschlag des Vorstandes festgelegt.

- Interdisziplinäres und bereichsübergreifendes Arbeiten: Die Organisation des IAB nach Arbeitsbereichen wird durch zeitlich befristete Projektgruppen ergänzt, damit Kapazitäten für aktuelle Forschungsanforderungen flexibel einsetzbar werden. Der Zuschnitt der Arbeitsbereiche wird kontinuierlich an sich ändernde Forschungsinhalte angepasst.

- Kooperation mit externen Wissenschaftlern stärken: Es werden mehr Forschungsaufträge nach außen vergeben und Gastaufenthalte im IAB gefördert. Das IAB wirbt verstärkt um Drittmittelprojekte.

- Die Position des Institutsdirektors ist befristet und die Besetzung erfolgt nach vergleichbaren Standards der Berufung von Hochschullehrern an Universitäten.

- Umwandlung von unbefristeten Stellen in befristete Stellen für Nachwuchswissenschaftler mit der Möglichkeit der weiteren Qualifikation in Zusammenarbeit mit kooperierenden Universitäten. Langfristig soll etwa die Hälfte des wissenschaftlichen Personals auf befristeten Qualifikationsstellen beschäftigt werden, da nur so die kontinuierliche Erneuerung und Ausrichtung am internationalen Forschungsstand zu gewährleisten ist.

Dem Vorstand der [BA-neu] wird empfohlen, Effizienz und Kosten des IAB in einer Benchmarking-Studie zu untersuchen und die Verhältnismäßigkeit zwischen Aufwand und Nutzen zu bewerten.

Change-Management

Anforderungen an Kommunikation, Namen und Corporate Branding

Die [BA-neu] wird ein moderner, wettbewerbsfähiger Dienstleister, der das Vertrauen der Kunden sowie der Gesellschaft genießt. Im Innenverhältnis soll die Reform dazu beitragen, eine Aufbruchstimmung zu erzeugen, um die Mitarbeiter für die neuen Herausforderungen und Aufgaben zu gewinnen.

Durch ein integriertes Kommunikationskonzept vermittelt die [BA-neu] ihre neuen Ziele und ihr Selbstverständnis nach innen und nach außen in einer einheitlichen und überzeugenden Darstellungsform. Diese findet ihren Ausdruck in Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Fach-, Führungs- und Mitarbeiterinformationen, Produktbeschreibungen, Dienstleistungsangeboten bis hin zur Gestaltung des Kundenkontaktes.

Erfahrungen und beispielhafte Ansätze bei Telekom, Bahn und Post können für die [BA-neu] nutzbar gemacht werden.

Aus den zentralen Elementen der Reform wird ein neues Leitbild für die [BA-neu] abgeleitet. Mission und Strategie müssen eindeutig im Leitbild ihren Ausdruck finden.

Das Corporate Design stützt die Neuausrichtung: Name, Logo, interner und externer Sprachgebrauch, Medienauftritt, Broschüren, Selbstinformationseinrichtungen, interne Kommunikationsmittel werden auf das Unternehmensbild eines modernen, kompetenten Dienstleisters ausgerichtet.

Für die neue Namensgebung sind folgende Anforderungen zu beachten:

- Name und Namenskurzform sollen sich im umgangssprachlichen Gebrauch und BA-intern bewähren.
- Der Name enthält keine Elemente, die weiterhin Bürokratie suggerieren.
- Der Name bringt die wesentliche Aufgabenstellung zum Ausdruck.

> In Österreich wurde der Begriff „Arbeitsmarktservice“ gewählt, der sich in der Kurzform „AMS“ umgangssprachlich eingebürgert hat.

Im Rahmen einer Motivations– und Befragungsaktion wird der neue Name der BA und ihrer Arbeitsämter gesucht. Die Mitarbeiter sowie die Kundinnen und Kunden der BA beteiligen sich an diesem Ideenfindungsprozess. Dieser ist eingebunden in das neue Programm der Corporate Identitiy. Beispiele für die Namensgebung, die bisher genannt wurden, sind Bundesagentur für Arbeit und ArbeitsMarktService.

Es ist eine durchgehende Markenpolitik (Branding) anzustreben. Hierbei sollte der hohe Bekanntheitsgrad des bisherigen Logos beachtet werden.

Kulturwandel - Herausforderungen für das Change-Management

Die durch die Validität von Kennzahlen ausgelöste Debatte um die BA war die Initialzündung für grundsätzliche Überlegungen zur Neugestaltung einer der letzten großen staatlichen Behörden und ihrer Aufgaben. Bei den anstehenden Reformen geht es nicht nur um das einfache Beseitigen von Schwachstellen (Statistik/Kennzahlen), sondern um die grundlegende Neupositionierung der Bundesanstalt als modernes Dienstleistungsunternehmen. Dies umfasst:

- eine neue Mission als Facilitator, Gestalter, Netzwerker, Fallmanager
- ein neues Management- und Führungssystem – Eigenverantwortung und Selbständigkeit bei stringenter Ergebnisverantwortung (Controlling)
- ein neues Kundenverständnis – Dienstleister für Arbeitssuchende und Unternehmen
- ein neues Erfolgsverständnis – hohe Maßnahmeneffizienz, Steuern über Ziele
- ein neues Image – neue Corporate Identity

Ausgangslage

Mit den Projekten Arbeitsamt 2000, Landesarbeitsamt 2000, BA 2000 und der Einführung von Teilelementen des „Neuen Steuerungsmodells“ sind seit längerer Zeit Reformprozesse eingeleitet. Es zeigt sich jedoch, dass die Umsetzung der kulturellen Neuausrichtung bislang flächendeckend nicht erfolgreich umgesetzt werden konnte. Die derzeitige Kultur der Bundesanstalt ist durch einige externe Rahmenbedingungen entscheidend geprägt:

- Hohe Komplexität der gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich übersteigerter Programmvielfalt und Einzelfallregelungsbedarf
- Verantwortungsdiffusion auf der Führungsebene zwischen früherem Präsidenten und dem aus der Selbstverwaltung rekrutierten Vorstand der BA
- Geringe personalwirtschaftliche Spielräume durch entsprechende stellenbezogene Vorgaben des BMA und BMF
- Langjährige Stellung als Monopolorganisation mit erst langsamen, stufenweisen Aufweichungen, z.T. erst in jüngster Zeit
- Organisation als Verwaltung mit entsprechenden Restriktionen im kameralen Haushaltsrecht, im Dienstrecht der Beamten und BAT

- Einschränkung des stärkeren Vermittlungserfolgs durch Rahmenbedingungen gesetzlicher und regulativer Art

Vor diesem Hintergrund lässt sich heute folgende vorherrschende interne Handlungs- und Verhaltenslogik identifizieren:

Anforderungen an die BA

Der grundlegende Erneuerungsprozess der BA ist durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Die spezielle Herausforderung für den anzustrebenden Wandel ist, wie unter der hohen Erwartungshaltung von außen – durch Öffentlichkeit und Politik – sowie den bisherigen Reformerfahrungen ein breit angelegter Transformationsprozess eingeleitet und durchgesteuert werden kann, der die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und des Managements nachhaltig ändert.

Um eine kulturelle Verankerung der Neuausrichtung der BA zu erreichen, sind klare Rahmenbedingungen für den Reformprozess unerlässlich. Dazu gehört zum einen das Setzen von Eckpfeilern, die einen umfassenden Veränderungsprozess unumkehrbar machen, und zum anderen das Setzen von sichtbaren Zeichen nach innen und außen. Wesentlich für die Organisation wird die Schaffung neuer Spielräume und größerer Flexibilität sein. Durch ein gemeinsames Vorgehen der Stakeholder im Reformprozess (Gesetzgeber, BMA und die Selbstverwaltung) muss ein nachhaltiger Abbau der Komplexitäten erreicht werden. Diese Faktoren sind notwendige,



Abbildung 39: Handlungs- und Verhaltenslogik - Ausgangspunkt

aber noch nicht hinreichende Bedingungen für einen erfolgreichen Kulturwandel in der BA.

Um den Wandel zu erreichen, bedarf es eines umfassenden Ansatzes zur schnellen und tiefgreifenden Veränderung der BA selbst, die den Anspruch hat, den systematischen Umbau der Organisation voranzutreiben und sie in ihrer Gesamtheit weiterzubringen. Nur ein grundlegendes, innovatives Überdenken der Geschäftssysteme und eine Mobilisierung auf breiter Basis können dazu beitragen neue Verhaltensweisen, Problemlösungen und Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln.

Zwei Faktoren sind hierbei besonders erfolgskritisch:

- die Führungsfrage
- und die Mobilisierung der Mitarbeiter auf breiter Basis

Führung im Transformationsprozess von Großorganisationen

Transformationsprozesse erfordern von der Führung sehr viel mehr an Promotorenarbeit, Nachsteuerung und Konfliktregelung als der „Regelbetrieb." Die Managementebene muss deshalb den Prozess der kulturellen Veränderung nicht nur mittragen, sondern aktiv anführen und die neuen Verhaltensweisen „vorleben", denn: Kulturwandel ist nicht delegierbar.

Im Zusammenspiel zwischen top-down und bottom-up sind die neuen Rahmenbedingungen zeitnah top-down zu setzen. Hierzu gehören die Entwicklung und Einigung über Vision und Mission sowie die Transportierbarkeit der Botschaft.

Des weiteren kann der Transformationsprozess nur erfolgreich sein, wenn die Führungskapazitäten entsprechend aufgebaut und erweitert werden:

- Ausweitung der internen Führungsverantwortung für den Veränderungsprozess
- Intelligente Kombination von Management und SupportAufbau einer schlagkräftigen Projektorganisation parallel zur Linie(Vorstand, Kernteam für Projekt-management, „Action Teams"/Arbeitsgruppen)

Kein Transformationserfolg ohne die Mobilisierung der Mitarbeiter auf breiter Basis

Akzeptanz für die Reform, die neuen Anforderungen, Prozesse und Strukturen und Begeisterung für die „neue BA" können nur geschafft werden, wenn Mitarbeiter frühzeitig und mit realistischen Erwartungen in die Umsetzung der Reformen eingebunden werden und sie die Chance erhalten, ihr Verhalten gegenüber den Reformen zielgerichtet zu ändern (vom „Sollen/Müssen" über das „Können" zum „Wollen"). Das Einsetzen von Arbeits-

gruppen, Workshops, Qualitätszirkeln und Projektteams stellt sicher, dass die Mitarbeiter Schulter an Schulter mit internen und externen Fachleuten zusammenarbeiten, Ergebnisse an der Praxis orientiert sind und die Beteiligten bereits in den Projekten in neue Arbeitsweisen eingeführt werden.

Leitlinien für ein erfolgreiches Transformationsmanagement

- Ganzheitlich vorgehen – klare Festlegung der Vision, keine punktuellen Aktivitäten und enge Verzahnung von Konzept und Realisierung
- Strategisch fundiert vorgehen – anspruchsvolle Ziele setzen und klare Priorisierung der Themen festlegen
- Mobilisierung erreichen – viele Mitarbeiter einbinden und bereichsübergreifende Teams bilden
- Vertrauen aufbauen – offen und ehrlich nach innen und außen kommunizieren
- „Einfach“ Denken – unkompliziertes, kommunizierbares Vorgehenskonzept
- Realistische Zeitperspektive festlegen – Veränderung braucht Druck aber auch Zeit, Veränderungsmomentum nutzen und entsprechende Prozessdramaturgie aufbauen.

Für die erfolgreiche Steuerung der anstehenden Transformationsprozesse wird empfohlen, folgende Schüsselfaktoren zu beachten:

- Der Vorstand der BA braucht ein klares und uneingeschränktes Verän-

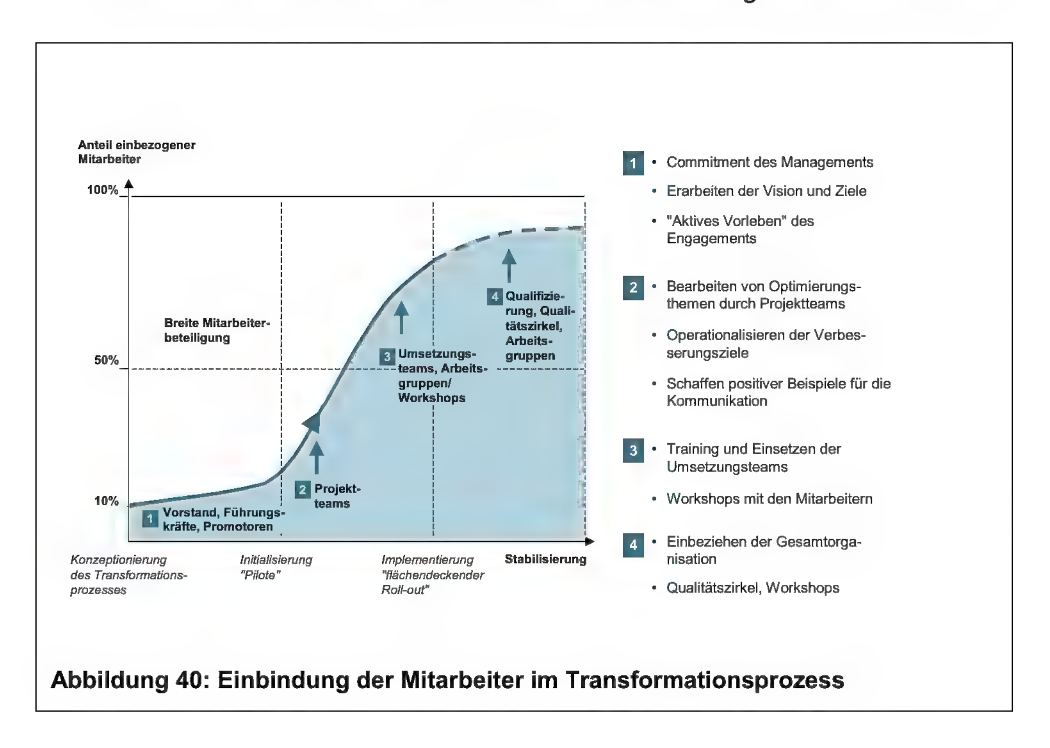


Abbildung 40: Einbindung der Mitarbeiter im Transformationsprozess

derungsmandat.

- Die Veränderungsziele müssen klar, eindeutig und möglichst realistisch sein.
- Es solle mit 2 bis 3 Zeithorizonten für die Zielumsetzung gearbeitet werden.
- Die notwendigen Führungskapazitäten müssen vor Beginn des Transformationsprozesses aufgebaut werden, da der Führungsaufwand erheblich zunimmt.
- Um qualifizierten Widerstand zu vermeiden, muss über einen Führungskonsens eine Geschlossenheit der Führungsmannschaft garantiert werden.

KompetenzCentren



Jobmaschine

Landesregierungen

[BA neu]

Beratung beim
Umbau zum
JobCenter

Consulting

Koordination

Vernetzung von
Arbeitsmarkt- und
Wirtschaftspolitik

Gründerwelle
auslösen

Key-Account
Management

KompetenzCenter

Mitgestaltung von
Entwicklungs-
programmen

Wachstums-
initativen
und neue
Geschäftsfelder

Start in den
neuen
Bundesländern

Clusterung

Nachhaltige
Wirtschafts-
dynamik

Coaching

Partnerschaften

Regionale
Wirtschaftsforschung

KompetenzCenter
bilden Netzwerke
untereinander

Marktforschung
neue Produkte
und Dienstleistung

Beratung und
Unterstützung
bei Neuansiedlung

11. Umbau der Landesarbeitsämter zu KompetenzCenter für neue Arbeitsplätze und Beschäftigungsentwicklung Start mit den neuen Bundesländern

- Um das Ziel der Vollbeschäftigung zu erreichen, müssen arbeitsmarkt-, wirtschafts- und sozialpolitische Initiativen koordiniert werden. Daher wird ein neues Instrumentarium geschaffen, das einen wirksameren Beitrag zur Entstehung neuer Arbeitsplätze und zur Entwicklung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten leistet.

- Die Landesarbeitsämter werden deshalb zu KompetenzCenter umgewandelt, deren beschäftigungspolitische Aufgaben steuerfinanziert sind.

- Im Sinne einer Vernetzung von Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik ersetzen KompetenzCenter nicht lokale Initiativen, sondern koordinieren diese auch über Verwaltungsgrenzen hinweg und bieten Ländern, Kommunen, Unternehmen, Kammern komplementäre Lösungen und Ressourcen an. Sie nutzen ihre arbeitsmarktpolitische Kompetenz für folgende Aufgaben:

- Sie sind Hauptansprechpartner für große Unternehmen (*Key Account Management*), unterstützen die JobCenter bei der Beratung von Klein- und Mittelunternehmen (*Beschäftigungsberatung, Unterstützung bei Neuansiedlungen, Wachstumsinitiativen* und *Existenzgründungsberatung*), sind *Verbindungsstelle* zu Landesregierungen, koordinieren überregionale Qualifizierungsprogramme, betreiben *Trend*- und *regionale Arbeitsmarktforschung.*

- Die KompetenzCenter stellen Transparenz am Weiterbildungsmarkt her, indem sie Träger der beruflichen Weiterbildung und deren Angebote zertifizieren. Sie ermitteln drohende Qualifikationsengpässe und konzipieren geeignete Rahmenprogramme.
- Die KompetenzCenter bauen einen Consultingbereich auf, dessen Teams die JobCenter bei der operativen Umsetzung beschäftigungswirksamer Maßnahmen beraten.

- In Regionen mit klarem Profil und einer konsequenten Cluster-Strategie wird eine deutlich höhere Wachstumsdynamik und in der Folge durch Gründung, Ansiedlung und Bestandspflege eine überdurchschnittliche Schaffung von Arbeitsplätzen erreicht. Der Start erfolgt in den neuen Bundesländern, da gerade dort eine zeitnahe forcierte Zusammenarbeit mit den Akteuren der Wirtschaftspolitik zur Entwicklung wachstumsdynamischer Cluster Priorität besitzt.

Der Fokus:
Arbeitslosigkeit abbauen durch neue Arbeitsplätze

Der Schwerpunkt der Aufgaben und Tätigkeiten der Bundesanstalt für Arbeit liegt aufgrund ihres Gesetzesauftrages und ihrer historischen Entwicklung bislang auf der Arbeitsangebotsseite. Ihr Instrumentarium dient der Vorbeugung und Verkürzung von Arbeitslosigkeit, dem Erhalt und der Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitslosen sowie der Abfederung von Risiken bei eingetretener Arbeitslosigkeit.

Auf der Arbeitsnachfrageseite, insbesondere der Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten, stehen ihr außer der Förderung von Existenzgründern und den Anreizen für Arbeitgeber zur Beschäftigung von Arbeitslosen (Eingliederungszuschüsse) nur Instrumente des zweiten Arbeitsmarktes zur Verfügung.

Um das Ziel der Vollbeschäftigung zu erreichen, reicht es nicht aus, die Wirksamkeit der [BA-neu] allein auf der Arbeitsangebotsseite weiter zu entwickeln. Für den nachhaltigen Erfolg beschäftigungswirksamer Initiativen müssen arbeitsmarkt-, wirtschafts- und sozialpolitische Maßnahmen und Initiativen koordiniert und aufeinander abgestimmt sein. Bestehende Ansätze der Zusammenarbeit müssen verstärkt, Schnittstellen stärker berücksichtigt und Plattformen für die Kooperation geschaffen werden.

Daher soll ein neues Instrumentarium geschaffen werden, mit Hilfe dessen ein wirksamer Beitrag zur Entstehung neuer Arbeitsplätze und zur Entwicklung zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten geleistet werden kann. Zu diesem Zweck werden die Landesarbeitsämter aus ihrer bisherigen Funktion als Mittelinstanz der Bundesanstalt für Arbeit herausgelöst. An ihrer Stelle wird auf Landesebene mit dem KompetenzCenter eine neue Institution geschaffen. Ihr Aufgabenschwerpunkt liegt in der Stimulierung der Arbeitsnachfrage, der Unterstützung der Unternehmen bei der Durchführung beschäftigungsförderlicher Maßnahmen und der Abstimmung mit der Landespolitik. Die Aktivitäten der KompetenzCenter ergänzen auf unterstützende Weise die Wirtschafts- und Strukturpolitik der Landesregierungen.

Daneben bedarf es eines neuen Dienstleistungsportfolios für überregional tätige Unternehmen. Als kompetenter Partner am Arbeitsmarkt unterstützen die KompetenzCenter die Unternehmen bei der Lösung personalwirtschaftlicher Problemstellungen.

Mit ihrem Consulting-Bereich unterstützen und beraten die KompetenzCenter schließlich die JobCenter beim Umbau der eigenen Organisation sowie beim Aufbau der „Job-Maschine“ (regionale und lokale Projektkoalitionen für Beschäftigungsentwicklung).

KompetenzCenter als „Entwicklungsagentur“

Ziele der KompetenzCenter

Mit den KompetenzCenter sollen neue Beschäftigungspotenziale im ersten Arbeitsmarkt erschlossen und Unternehmen bei der Sicherung bestehender und dem Aufbau neuer Arbeitsplätze unterstützt werden. Sie stellen eine Art „Entwicklungsagentur“ zur Erarbeitung regionaler und lokaler Konzepte zum selbst tragenden Strukturwandel und deren Umsetzung vor Ort dar. Es geht hierbei um Consulting, Coaching, Aufbau von Partnerschaften, Koordination gemeinsamer Plattformen mit den Akteuren des Landes bzw. der Region und Mitgestalten von strukturpolitischen Entwicklungsprogrammen. Durch sie erfolgt die für eine nachhaltige Wirtschaftsdynamik in den Regionen notwendige Vernetzung von Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik.

Die beschäftigungsfördernde Funktion der KompetenzCenter liegt vorrangig in der intensiven Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und öffentlichen Institutionen. Diese Akteure werden von den KompetenzCenter beraten, unterstützt und zielgerichtet auf Beschäftigungswachstum hin orientiert. Dabei agieren die KompetenzCenter im Netzwerk untereinander und binden überregionale Partner in ihre Arbeit ein. Auf diese Weise werden sie zu „Jobmaschinen“ in den Bundesländern und Regionen.

Aufgaben der KompetenzCenter

Key Account Management

Die KompetenzCenter sind die Hauptansprechpartner für Unternehmen, deren Personalentscheidungen einen gravierenden Einfluss auf die Beschäftigungssituation einzelner Standorte, Regionen oder sogar Länder haben.

Beim Key Account Management der KompetenzCenter geht es um eine schnelle und rechtzeitige Einleitung von Maßnahmen, wenn sich die Personalbedarfe dieser Großkunden ändern. Bei drohendem Verlust der Beschäftigung in großen Unternehmen koordinieren die KompetenzCenter in Abstimmung mit Landesregierung, Gewerkschaften und lokalen JobCenter die einzuleitenden Maßnahmen. Die operativen Aufgaben (Personalauswahl, Qualifizierung) werden von den örtlich zuständigen JobCenter wahrgenommen.

Bei Ansiedlungen von Großunternehmen mit regionaler Bedeutung unterstützt das KompetenzCenter die Personalrekrutierung des Unternehmens in Abstimmung mit den JobCenter.

Beschäftigungsberatung

Die Arbeitslosigkeit ist nicht zuletzt ein Bewegungsproblem. Die Hälfte der jährlich über 7 Mio. Neuzugänge in Arbeitslosigkeit kommt aus bestehenden Arbeitsverhältnissen. Bei Beschäftigungsunsicherheiten stehen Unternehmen vor komplexen Entscheidungen. Gemeinsam mit den Spezialisten vor Ort helfen die KompetenzCenter den Unternehmen, Beschäftigung in wirtschaftlich schwierigen Situationen zu sichern und alternative Wege der Kapazitätsanpassung zu finden, die nicht zu Arbeitslosigkeit führen.

Als Beispiel, was Beschäftigungsberatung in KompetenzCenter leisten kann, sei auf das niedersächsische Modell zur Beschäftigungsförderung verwiesen.

Beratung und Unterstützung bei Neuansiedlungen

Ein wesentlicher Faktor für die Standortentscheidung von Unternehmen ist die Bereitstellung und Qualifizierung des erforderlichen Personals. KompetenzCenter klären mit größeren ansiedlungsinteressierten Unternehmen deren Arbeitskräftebedarf und koordinieren in Zusammenarbeit mit den [AA-neu] die erforderlichen Maßnahmen.

Wachstumsinitiativen und neue Geschäftsfelder

Die KompetenzCenter beraten insbesondere Klein- und Mittelunternehmen durch ihre Fachteams auf der Grundlage der Ergebnisse von Trendforschung und regionalem Arbeitskräftemonitoring über Wachstumsmöglich-

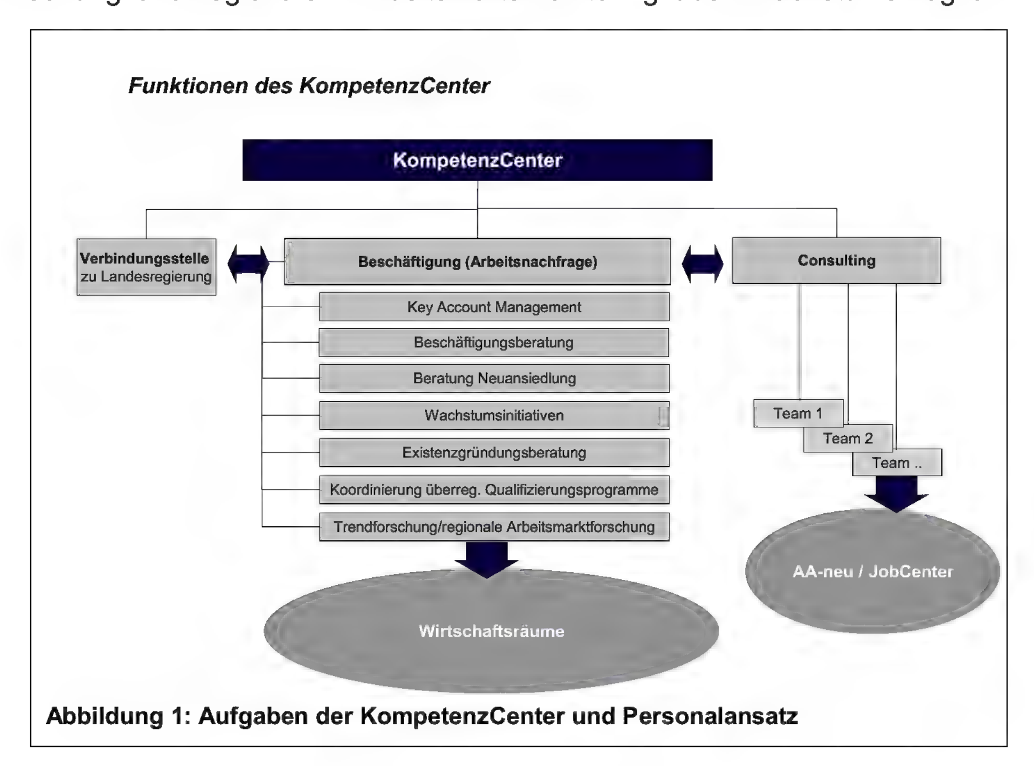


Abbildung 1: Aufgaben der KompetenzCenter und Personalansatz

keiten und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Ihre Netzwerkkompetenz wird für die Herstellung von Kontakten und Partnerschaften genutzt. Aus regelmäßigen Branchengesprächen entstehen gemeinsame Initiativen für Beschäftigung.

Existenzgründungsberatung

Ein hoher Beschäftigungsstand hängt neben der allgemeinen konjunkturellen Situation entscheidend vom effektiven Einsatz beschäftigungswirksamer Instrumente zur Verbesserung des allgemeinen Wirtschaftsklimas und zur Erschließung neuer Marktpotenziale.

KompetenzCenter unterstützen Neugründer bei verschiedenen Problemstellungen. Dazu zählen das Finden von kompetenten Partnern vor Ort, die Vorbereitung bei der Erstellung von Business-Plänen bis hin zur Koordinierung der Standortwahl mit lokalen öffentlichen Institutionen.

Nach 5 Jahren sind in der Regel noch ca. 50 % der Existenzgründer am Markt und beschäftigen im Schnitt 5 Mitarbeiter. Eine Hauptursache für gescheiterte Unternehmensgründungen ist ihre zu schmale wirtschaftliche Ausgangsbasis (z.B. Produkt, Aufträge). Nachhaltige Existenzgründungsberatung geht über die der Gründung vorausgehende Phase hinaus und begleitet das neue Unternehmen in der kritischen Zeit der ersten Jahre.

Koordination von überregionalen Qualifizierungsprogrammen

Die [BA-neu] übernimmt eine stärker aktivierende und steuernde Rolle gegenüber dem Weiterbildungsmarkt. Dabei fungieren die KompetenzCenter als „Anreger“ für Markt- und Ideenproduktion. Sie stellen Transparenz am Markt her, indem sie Träger der beruflichen Weiterbildung und deren Angebote zertifizieren. Angesichts regionaler und trägerbezogener Preisdifferenzen der Bildungsmaßnahmen ermitteln die KompetenzCenter Durchschnittssätze und Benchmarks und stellen diese als Entscheidungshilfe den JobCenter zur Verfügung.

Die Nachqualifizierung von nicht oder gering qualifizierten Beschäftigten (Qualifizierungsoffensive) ist dringend als vorbeugende Maßnahme gegen die Arbeitslosigkeit von morgen geboten. Die KompetenzCenter ermitteln drohende Qualifikationsengpässe, konzipieren in Zusammenarbeit mit den bildungspolitischen Akteuren des Landes die geeigneten Rahmenprogramme und klären die Finanzierung (nicht aus Beitragsmitteln). Sie unterstützen die operative Umsetzung durch die JobCenter.

Trendforschung und regionale Arbeitsmarktforschung

Durch ihre Trendforschung ermitteln die KompetenzCenter Ansatzpunkte für die Erschließung von Zukunftsmärkten, die in den Potenzialen einer Region angelegt sind.

Arbeitsmarktinformationen bilden die Entscheidungsgrundlage für eine effektive Arbeitsmarktpolitik. Die Anforderungen der Arbeitswelt werden ständig komplexer, da sich Tätigkeitsprofile und Berufsbilder aufgrund der wirtschaftlichen Dynamik immer häufiger wandeln. Die Ermittlung des zukünftigen Qualifikationsbedarfs durch Bedarfsanalysen ist daher eine notwendige Voraussetzung für eine frühzeitige und zielgerichtete Planung und Gestaltung der Weiterbildungsaktivitäten.

Eine der Kernaufgaben der KompetenzCenter ist daher die Bereitstellung regionalwirtschaftlicher Forschungsergebnisse für die Aufgabenwahrnehmung der JobCenter. Des weiteren obliegt es der regionalen Arbeitsmarktforschung in den KompetenzCenter, Wachstumsmärkte und Zukunftstechnologien zu identifizieren und auf Basis dieser Analysen Vorschläge und Empfehlungen zu Maßnahmenprogrammen und Aktionsplänen zu erarbeiten und an die regionalen Arbeitsmarktakteure heranzutragen.

Hierzu sind insbesondere erforderlich:

Bereitstellen einer einheitlichen Informationsplattform: Da es auf nationaler wie auf regionaler Ebene verschiedene Quellen für Qualifikationsprognosen und eine Vielzahl an Berufen gibt, ist eine einheitliche benutzerfreundliche Informationsplattform zu schaffen, der sich alle Interessenten bedienen können.

Weiterentwicklung der quantitativen Datengrundlage: Ein nationales Arbeitsmarktprognoseforum mit regionalen Schwerpunkten ist aufzubauen. Die Aufbereitung der Ergebnisse sollen in einem benutzerfreundlichen, onlinebasierten Informationssystem präsentiert werden.

Regionalprognosen: Für mittelfristige regionale Prognosen soll bei weitgehend unabhängiger Durchführung ein koordiniertes Instrumentarium entwickelt werden. Die operative Durchführung wird durch die KompetenzCenter gesteuert. Hierzu zählen neben der Organisation von Ausschreibungen die Unterstützung und das Monitoring der durchführenden Institutionen und Forschungseinrichtungen.

Evaluation: Im Sinne eines lernenden Prognosesystems muss die Qualität der Analysen ex post an den Realisierungen gespiegelt werden.

Verbindungsstelle zur Landesregierung und Programmabstimmung

In vielen Regionen gibt es heute erfolgversprechende Maßnahmen und Initiativen, die es zu bündeln und zu koordinieren gilt. Dadurch kann deren Durchschlagskraft und Wirkung zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, zur Erhöhung der Standortattraktivität und zur nachhaltigen Dynamisierung der Wirtschaftsaktivitäten vor Ort erhöht werden. Mit ihren Dienstleistungen unterstützen die KompetenzCenter die Landesregierungen und Kommunen bei der Durchführung ihrer wirtschaftspolitischen Programme.

Zusammenarbeit mit den JobCenter

Die KompetenzCenter bauen einen Consultingbereich auf, dessen Teams die JobCenter bei der operativen Umsetzung beschäftigungswirksamer Maßnahmen beraten.

Ein wesentliches Element lokaler Wirksamkeit wird hierbei in der Bildung von Projektkoalitionen der Arbeitsmarktakteure und der Planung und Umsetzung wachstumsorientierter Entwicklungsprogramme sein. Durch Best-Practice-Beispiele, Organisations- und Programmkompetenz und spezifisches Expertenwissen im Bereich von Wachstumsmärkten können Beiräte, Geschäftsleitungen und Fachkräfte der [AA-neu] bei der Planung von Programmen und Maßnahmen zur Umsetzung der geschäftspolitischen Ziele unterstützt werden.

Die KompetenzCenter haben unterstützende und beratende Funktion beim Aufbau der neuen Strukturen und Arbeitsprozesse in den JobCenter. Sie stellen Fachkräfte für Dienstleistungstiefe, Schnittstellenmanagement und Prozessgestaltung in JobCenter und PSA zur Verfügung. Die Begleitung der Organisationsentwicklung kann in Verbindung mit Coaching und Evaluationsmaßnahmen darüber hinaus als ständige Dienstleistung angeboten werden.



Abbildung 2: Aufgabenteilung zwischen KompetenzCenter und JobCenter

Neue Arbeitsplätze durch Clusterbildung in regionalen Wirtschaftsräumen

Nicht nur im Inneren der Unternehmen, auch in ihrem Umfeld und in den Regionen ruhen Potenziale, die über die Perspektiven der nächsten Jobgeneration entscheiden. Um Wachstums- und Beschäftigungsdynamik auszulösen, müssen diese Potenziale aufgespürt und gezielt und regionenspezifisch mit innovativen Ideen gefördert werden.

Hier setzt das Konzept der Clusterbildung an. Dabei bezeichnet der Begriff Cluster die regionale Konzentration und Vernetzung von sich ergänzenden wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Aktivitäten um ein bestimmtes Kompetenzfeld herum. Bei Clustern handelt es sich nicht um die Kooperation von Unternehmen zur Erlangung eines bestimmten, zeitlich terminierten Zieles, sondern sie bestehen von sich aus, weil es einen gemeinsamen Bezugspunkt gibt, um den herum sich eine innovative Vielfalt entwickelt.

Die erfolgreichsten Regionen weltweit beweisen: Nicht Steueroasen oder Freihandelszonen, nicht attraktive Regionallagen oder Fördergebiete weisen den größten Beschäftigungszuwachs auf, sondern Regionen mit Clusterbildung. Nicht das Gießkannenprinzip ist erfolgreich, sondern die Bündelung von Ressourcen, Kreativität und Handlungsenergie auf die „natürlichen" Anlagen eines sozio-kulturellen und ökonomischen Raumes. Starke Kerne üben auf andere Arbeitsplätze Anziehungskraft aus. Dort gelingt es, Zentren mit Schwerpunkten zu bilden, deren Leistungsträger und

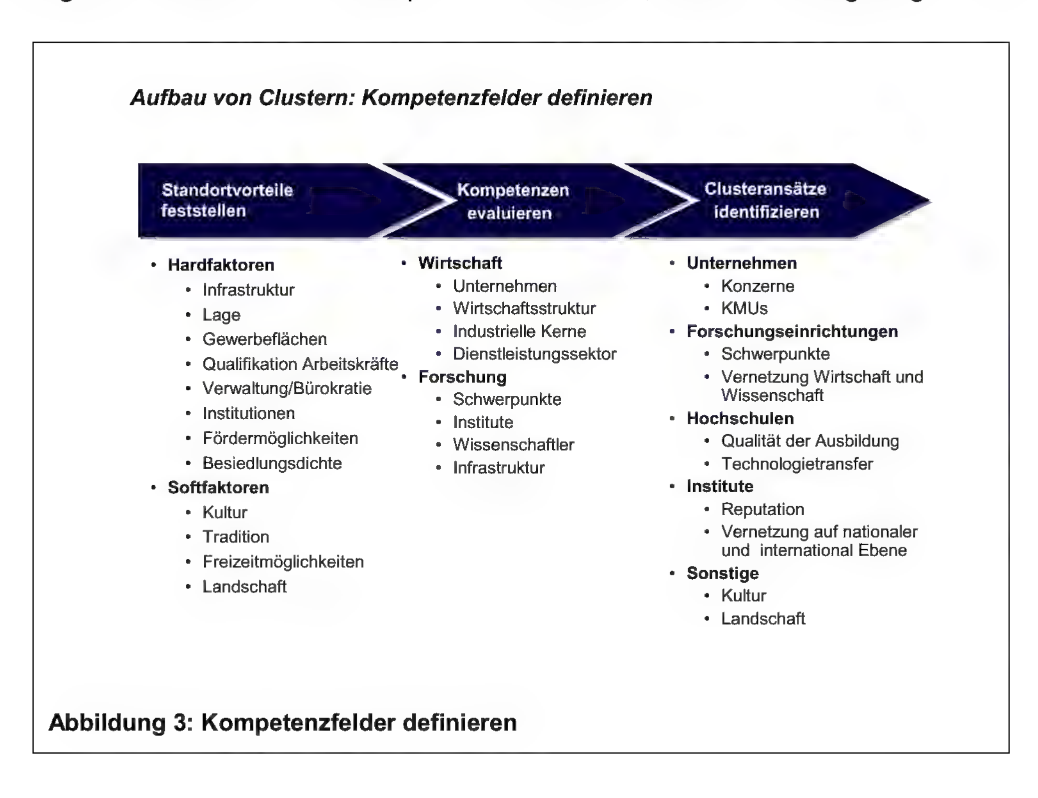


Abbildung 3: Kompetenzfelder definieren

Fachleute sich regional zu Netzwerken verdichten. Dieses Milieu bildet den Nährboden für Unternehmensgründungen, Dienstleistungen sowie Wohn- und Freizeitkultur.

Der erste Schritt, eine regionenspezifische Wirtschafts- und Arbeitsmarktdynamisierung in Gang zu setzen, liegt daher im Aufspüren regionaler Einheiten und in der Analyse ihrer Stärken und Schwächen. Hier gilt es, neue Entwicklungsperspektiven der Stärken zu entdecken und aus bisherigen Schwächen die neuen Ansatzpunkte für wirtschafts- und beschäftigungsförderliche Attraktivität herauszuarbeiten.

Von allen Formen von Wirtschaftsräumen haben Cluster die höchste Eigendynamik. Zu ihrer vollen Entfaltung brauchen sie zwar einen langen Zeitraum, in der Regel 10 bis 20 Jahre, wenn sie jedoch eine bestimmte kritische Masse überschritten haben, dann wachsen sie stabil und nachhaltig ohne äußere Hilfe als selbstverstärkender, eigendynamischer Prozess.

Cluster wirken auf unterschiedliche Art und Weise auf den Markt ein:

Stärkung der Effizienz

Die Transaktionskosten sinken aufgrund verringerter Transportwege und verbesserten Logistikketten, die Kommunikationswege werden kürzer, die Marktteilnehmer können schneller aufeinander reagieren und notwendige Produkte und Dienstleistungen können kostengünstiger, einfacher und schneller beschafft werden.

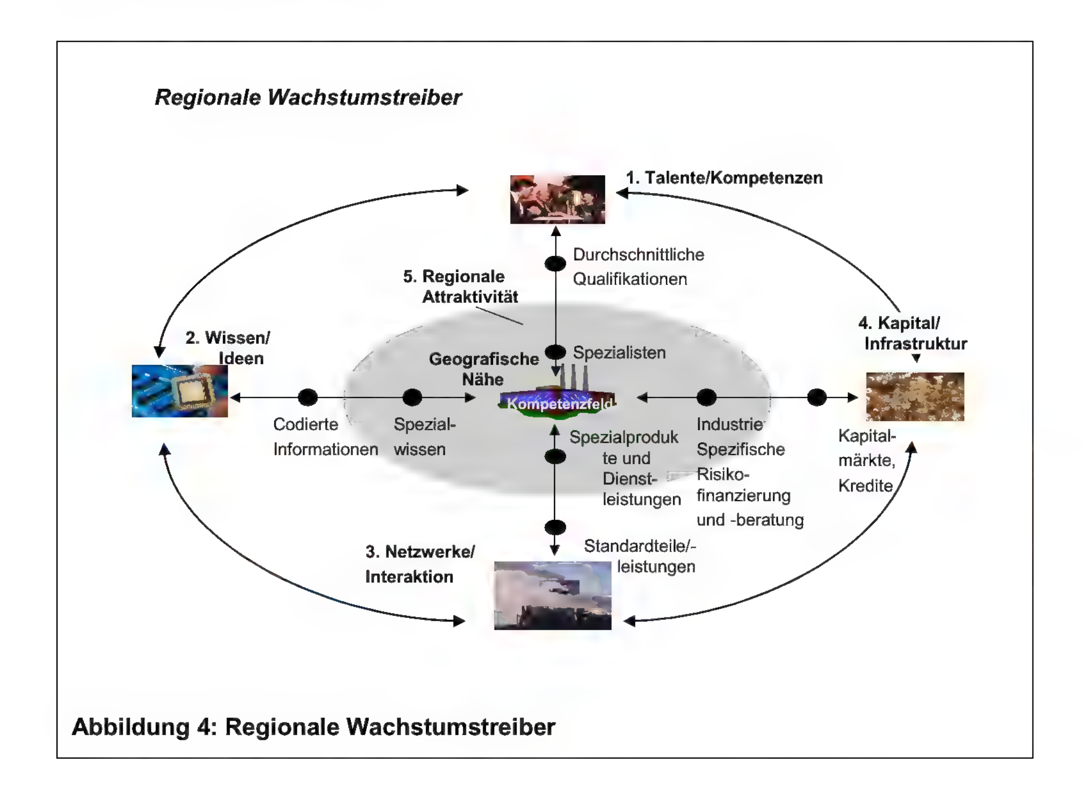


Abbildung 4: Regionale Wachstumstreiber

Treiben von Innovationen und Produktivität

Durch die enge räumliche Verflechtung von Marktteilnehmern und Unternehmen werden Marktlücken sehr viel schneller erkannt und wahrgenommen, Innovationen drängen sich von selbst auf, da die technischen Experten vor Ort sind. Alle Elemente des Wertschöpfungsprozesses, von der Idee bis zum Produkt, sind vorhanden und können schnell und reibungslos für neue Geschäftsmodelle zusammengeführt werden.

Die entsprechende Infrastruktur von den Verkehrswegen über kommunale Einrichtungen bis hin zu Hochschulen und Ausbildungsstätten ist vor Ort. Hinzu kommen noch Finanz- und anderen Dienstleister, die sich auf das jeweilige Themengebiet spezialisiert haben und auf die Bedürfnisse der Clusterteilnehmer zugeschnittene Dienste anbieten.

Steigerung der Gründungsrate

Die Schwelle zum Markteintritt liegt in einem Cluster erheblich niedriger als außerhalb. Die Kapitalbeschaffung ist einfacher, da Investoren und Venture Capitalists, die sich auf die Clusterthematik spezialisiert haben, als Financiers zur Verfügung stehen und es darüber hinaus spezialisierte Förderprogramme und –möglichkeiten gibt. Zulieferer und Dienstleister finden sich vor Ort. Die Haupterfolgsfaktoren für Gründer sind neben einer zündenden Geschäftsidee, einer entsprechenden Unternehmerpersönlichkeit und dem erforderlichen Kapital zum einen die Möglichkeit, Kooperationspartner zu finden, zum anderen der erste Referenz- oder Pilotkunde, der den Mut und Unternehmergeist hat, ein innovatives Produkt einzusetzen oder ein völlig neues Dienstleistungskonzept zu nutzen. Beides ist im sozialen Zusammenhang und spezifischen Innovationsmilieu eines Clusters sehr viel leichter zu finden als andernorts.

Ansatzpunkt für KompetenzCenter

Ansiedlung von Unternehmen

Hierbei handelt es sich um die gezielte Förderung von Ansiedlungen neuer und bestehender Unternehmen um einen bereits vorhandenen industriellen oder Dienstleistungskern oder an einem Standort mit entsprechenden industrienahen Forschungseinrichtungen.

Für ansiedlungswillige Unternehmen sind neben einem interessanten Markt vor allem Standortfaktoren wie Fördermöglichkeiten, vorhandenes Personal, gute Zuliefererstruktur sowie einfache bürokratische und administrative Rahmenbedingungen von entscheidender Bedeutung.

Förderung von Existenzgründungen

Es geht um die gezielte Unterstützung von Neugründungen in bestehenden sowie neuen Geschäftsfeldern mit konventionellen oder hochinnovativen Produkten durch entsprechende Maßnahmen zur Ideengenerierung und zur Kapitalbeschaffung sowie der Initiierung von Netzwerkaktivitäten zum Aufbau von Geschäfts- und Kundenbeziehungen.

Die Förderung umfasst Beratung und Coachingmaßnahmen, mit denen die Gründer vor, während und nach der Gründung unterstützt werden. Ein wichtiges Element hierbei ist die Businessplanerstellung, die als Geschäftsgrundlage und als Informationsbasis für Partner und Investoren dient. Weitere wichtige Aufgaben sind Bereitstellung von Kapital durch Investoren sowie die Vermittlung von Kontakten mit potenziellen Kunden.

Die guten Erfahrungen mit der Förderung von Existenzgründungen aus Arbeitslosigkeit, der unterdurchschnittliche Besatz mit Selbständigen sowie die Erkenntnis, dass neue Arbeitsplätze in erster Linie über Neugründungen entstehen, müssen insbesondere im weiteren Aufbau Ost genutzt werden. Hierzu soll insbesondere in den neuen Bundesländern gezielt ein Aktionsprogramm der KompetenzCenter ansetzen.

Wachstumsinitiativen und Neue Geschäftsfelder mit Fokus KMU

Hierbei geht es um den gezielten Aufbau neuer Geschäftsfelder zur Erschließung weiterer Geschäftsmöglichkeiten für bestehende und neue Unternehmen um vorhandene Kompetenzfelder oder in Zukunftsmärkten. Letztere entstehen in der Regel aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen heraus. Durch verbesserten Technologietransfer und Vernetzung von Know-how-Trägern aus Forschung und Wirtschaft werden diese Märkte schneller erschlossen.

In diesen Bereichen werden die KompetenzCenter schwerpunktmäßig tätig. Sie setzen hierbei an den bereits vorhandenen Ressourcen von Land und Region auf und bringen sich mit ihrem zusätzlichen Dienstleistungsangebot in bereits vorhandene Netzwerke ein.

Durch ihre Zusammenarbeit mit den [AA-neu] der Region und deren Job-Center ergeben sich neue Synergieeffekte bei der wirksamen Stimulierung bzw. nachfragegerechten Weiterentwicklung von Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot einer Region.

Kooperationspartner und Kunden der KompetenzCenter sind neben den Unternehmen und [AA-neu] mit ihren JobCenter insbesondere Land, Kommunen, Wirtschaftsregionen, öffentliche und private Wirtschaftsförderungseinrichtungen und alle weiteren Akteure der regionalen Wirtschaftsförderung.

Organisation der KompetenzCenter

Der Übergang von Landesarbeitsämtern zu KompetenzCenter muss vor dem Hintergrund der verfassungsrechtlichen Zuständigkeitsverteilung zwischen Bund einerseits und Ländern/Kommunen andererseits erfolgen.

Der Bund darf operativ nur im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik agieren. Regionale Wirtschaftspolitik ist den Ländern vorbehalten. Das gilt ebenso für den Einsatz der Mittel. Für Maßnahmen der Wirtschaftspolitik dürfen Finanzmittel der Arbeitslosenversicherung nicht eingesetzt werden (versicherungsfremde Leistungen). Die Finanzierung regionaler Wirtschaftspolitik hat ihre eigenen Quellen (EU, Bund, Komplementärmittel durch Länder und Kommunen).

Unter Beachtung dieser Zuständigkeitsverteilung wirken die bisherigen Landesarbeitsämter mit an der Planung und Durchführung einer gemeinsamen Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik mit den Landesregierungen, den Kommunen und den Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft.

Die verfassungsrechtlichen Vorgaben sind bei der rechtliche Ausgestaltung der Trägerschaft und bei den Berichtsstrukturen der KompetenzCenter zu beachten. Die gegenüber der bisherigen Praxis der BA stärkere Mitwirkung und aktivere Rolle der KompetenzCenter an einer im Sinne der Clusterentwicklung verzahnten Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik erfordert daher in Zukunft eine andere organisatorische Lösung als die ausschließliche Trägerschaft durch die BA. Das längerfristige Ziel ist die Trägerschaft durch die Länder, wobei sich Kommunen, Einrichtungen der Wirtschaft und andere Akteure anschließen können.

Übergangsszenario

Die bisherige Funktion der Landesarbeitsämter als Mittelinstanz mit Fach- und Dienstaufsicht gegenüber den Arbeitsämtern wird aufgehoben. Aufgaben, die bislang aus Gründen der effizienten Erledigung zentralisiert und bei den Landesarbeitsämtern angesiedelt waren, werden auf Stützpunkt-[AA-neu] verlagert oder von der Zentrale wahrgenommen.

Bund und Länder schließen vor dem 1.1.2003 eine Verwaltungsvereinbarung, auf Grund derer die KompetenzCenter als Dienstleister ihre Beratungs- und Unterstützungsleistung beim Aufbau bzw. bei der Weiterentwicklung beschäftigungsdynamischer Wirtschaftscluster in den Regionen der Bundesländer erbringen.

Mittel aus der Arbeitslosenversicherung dürfen hierbei nur für die arbeitsmarktpolitischen Aufgaben der KompetenzCenter verwendet werden.

Für den Aufbau der erforderlichen Fachkompetenzen ist neben der Rekrutierung aus den Beschäftigten der Landesarbeitsämter ein externer Einstellungskorridor zu schaffen. Die Personalrekrutierung wird über ein Assessment Center durchgeführt.

Entscheidend ist, dass unverzüglich die Neuausrichtung an den neuen Aufgaben beginnt und die Ressourcen wirkungsorientiert gebündelt und vernetzt werden, um auf der Seite der Arbeitsnachfrage einen wirkunkungsvollen Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit zu leisten.

Start mit den neuen Bundesländern

Ausgangslage

Die Situation in Ostdeutschland ist nicht pauschal als dramatisch einzustufen, wie eine Studie der KfW (IAB/DIW 2001) zeigt. Es gibt Regionen, deren Entwicklung diejenige Westdeutschlands übertrifft, wogegen andere eine rückläufige Wirtschaftsentwicklung aufweisen. Für die benachteiligten Regionen bedeutet dies, dass die Lebensverhältnisse gegenüber den anderen Regionen Ostdeutschlands, insbesondere aber gegenüber Westdeutschland, immer weiter auseinander klaffen.

Als Trend lässt sich hierbei feststellen: Teile des verarbeitenden Gewerbes einschließlich Bergbau schrumpfen weiter; andere insbesondere im Bereich Fahrzeugbau, Chemische Industrie, DV, die überdurchschnittliche Exportquoten haben, sind derzeit die einzig relevanten Wachstumstreiber – auch für die Beschäftigung.

Die Branchenstruktur erweist sich als prägend für den Erfolg einer Region. Besonders wichtig für die Entwicklung einzelner Wirtschaftszweige ist die Zughörigkeit zum lokalen oder überregionalen Sektor, letzterer wie Land- und Energiewirtschaft sowie der Bergbau ist am stärksten vom Niedergang betroffen. Demgegenüber hat der regional ausgerichtete Sektor Impulse von der transfergestützten, nachholenden Investitionstätigkeit in Wohnungen, Gewerbeimmobilien und Infrastruktur erhalten.

Mit der nachlassenden Investitionstätigkeit ist dieser Sektor jedoch gefährdet wie sich an dem Rückgang (durchschnittlich 10 Prozent) der Bauwirtschaft in den letzten beiden Jahren zeigt. Die positive Beschäftigungsentwicklung in Ostdeutschland wird entscheidend davon abhängen, den überregionalen Sektor zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, um so von Transferleistungen unabhängig zu werden. Im produzierenden Gewerbe sanken erstmals im Jahr 2000 die Lohnstückkosten unter das Westniveau. Hält diese Entwicklung an, so wird es dem Osten gelingen, einen überregionalen, konkurrenzfähigen Sektor aufzubauen.

Verschärft wird die Problematik strukturschwacher Regionen, die unter der mangelnden Produktivität besonders leiden, durch eine selektive Migration. Das Abwandern besonders qualifizierter Kräfte in Regionen mit guten Beschäftigungsaussichten, lässt diese Gebiete noch weiter zurückfallen. Es wird darum gehen, durch gezielte Maßnahmen die Standortattraktivität und die Beschäftigungssituation gerade in diesen Regionen erheblich zu verbessern.

Weitere Einflussfaktoren für die Beschäftigungssituation ist die Infrastrukturausstattung und insbesondere die geografische Lage. Regionen, die an Polen und in geringerem Maße an Tschechien grenzen, sind stärker benachteiligt. Des weiteren hat sich die räumliche Nähe zu Westdeutschland

in einigen Regionen wegen der Abwanderung der Arbeitskräfte und dem höheren Konkurrenzdruck insbesondere auch des lokal orientierten Dienstleistungssektors negativ ausgewirkt.

Insgesamt weisen die Disparitäten in Ostdeutschland eine sehr kleinteilige Struktur auf. Benachteiligt sind vor allem ländliche Gebiete in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern, während das Umland Berlins und der Süden insgesamt besser abschneiden.

Maßnahmen zur regionalen Förderung und lokalen Wirtschaftspolitik

In den Regionen, die durch Fördermaßnahmen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) sowie der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" gefördert wurden, ist die Beschäftigungsentwicklung geringfügig positiver verlaufen.

Ein wesentlicher Ansatz für eine positive Beschäftigungsentwicklung stellen neben der Sicherung bestehender Unternehmen die Unternehmensneugründungen dar. Schätzungen zufolge schafft jedes neugegründete Unternehmen im Durchschnitt drei neue Arbeitsplätze. Dazu kommen weitere Beschäftigungswirkungen durch eine erhöhte Nachfrage nach Dienstleistungen sowie dadurch, dass sie als Treiber von Innovationen und Produktivität wirken, die langfristig auch etablierten Unternehmen zu einer stärkeren Wettbewerbsfähigkeit verhelfen.

Die arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen (ca. 7 Mrd € für Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Strukturanpassungsmaßnahmen sowie Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung) leisten insgesamt temporär einen positiven Beitrag, da das Arbeitskräftepotenzial aktiviert und an die lokalen Bedarfe angepasst wird. Damit stellen diese Gelder eine Investition in produktive Fähigkeiten dar, die für ein Gelingen des Transformationsprozesses essentiell sind. Ein Sekundäreffekt der ABM war die allgemeine Standortverbesserung durch die Beseitigung von Altlasten.

Auch künftig sollen daher Maßnahmen der Investitionsförderung und der aktiven Arbeitsmarktpolitik beibehalten werden. Allerdings soll auf der Basis entsprechender Detailanalysen untersucht werden, wie diese Mittel noch zielgerichteter für den Aufbau von Clustern und anderen Wirtschaftschwerpunkten insbesondere in den strukturschwachen Regionen verwendet werden können.

Standortbedingungen und Regionalentwicklung

Regionen, in denen sich erste Clusteransätze durch wirtschaftlich gesunde Unternehmen, insbesondere Großunternehmen mit überregionaler Ausrichtung bilden, haben sich in Ostdeutschland insgesamt positiver entwickelt. Diese Unternehmen sind in die überregionale Arbeitsteilung eingebunden und geben zudem Impulse in die Region hinein. Das bedeutet, dass ein

entsprechender industrieller Kernbestand zwingend notwendig ist, um mittel- bis langfristig als Region zu prosperieren.

Dieser Kernbestand hängt wiederum von einer Reihe von Standortfaktoren ab, deren zwei wichtigsten sind: zum einen das Vorhandensein und eine hohe Qualität des Engagements der lokalen öffentlichen Institutionen wie Kommunalverwaltung, IHK, Kammern und Arbeitsämtern; zum anderen die überregionale Verkehrsanbindung, insbesondere des Straßenverkehrs.

Die Entwicklung von Beschäftigung und Einkommen der Regionen wird weitgehend von der Leistungsfähigkeit der vorhandenen Unternehmen bestimmt. Die Leistungsfähigkeit wiederum hängt von der Modernität des Kapitalstocks, der Innovationsfähigkeit des Unternehmens, der Wettbewerbsfähigkeit insbesondere auf überregionalen und dynamischen Märkten, der Ertragslage sowie der Verflechtungen zwischen den einzelnen Regionen ab. Darüber hinaus spielen die Eigentumsverhältnisse, insbesondere einer gelungenen Privatisierung, sowie die Unternehmensgröße- und -entwicklung eine weitere Rolle.

Regionen, in denen leistungsfähige Großunternehmen vorhanden sind, schneiden in Ostdeutschland bei weitem besser ab, als solche, die keine entsprechende Struktur aufweisen. Das hängt in erster Linie damit zusammen, dass Großunternehmen tendenziell besser in der Lage sind, eine entsprechende Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen, die es ihnen ermöglicht, erfolgreich auf überregionalen Märkten tätig zu sein. Dieser Befund zeigt deutlich, dass der gezielte Aufbau von Clustern um bestehende (Groß)Unternehmen, die ihrerseits über eine moderne Kapitalausstattung

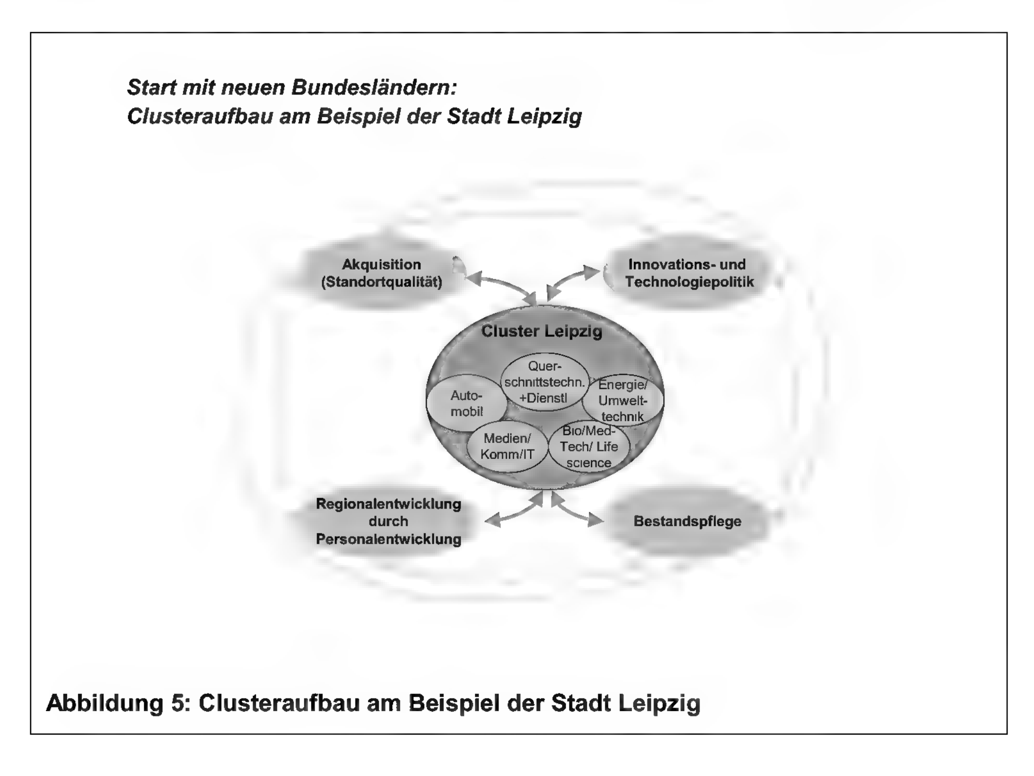


Abbildung 5: Clusteraufbau am Beispiel der Stadt Leipzig

verfügen und überregional tätig sind, einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten zu leisten vermag.

Das Beispiel einer gelungenen Clusterbildung

Neben der Wolfsburg AG mit ihrem Konzept AutoVision gibt es auch in Ostdeutschland Ansätze der Bildung erfolgreicher Wirtschaftscluster mit mittelfristig positiver Beschäftigungsdynamik, wie das Beispiel Leipzig zeigt.

Die Stadt Leipzig wurde wie die anderen Regionen der neuen Bundesländer von einem tiefgreifenden Strukturwandel getroffen und liegt mit einer Arbeitslosenquote von 18,7 Prozent leicht über dem Niveau Sachsens.

Die Stadt Leipzig konzentriert sich in der kommunalen Wirtschaftsförderung auf vier Kernaufgaben:

- Unternehmensneugründungen
- Ansiedlung von Unternehmen
- Innovationen im Mittelstand
- Standortbindung bei starkem Wachstum und fortschreitender Globalisierung

Die Kommunale Wirtschaftsförderung der Stadt Leipzig hat fünf Kompetenzfelder identifiziert, in denen die Clusterbildung gezielt vorangetrieben wird.

- Automobil

Aufgrund der schon zu Zeiten der DDR vorhandenen automobilen Kompetenz sowie der langjährigen Maschinenbautradition verfügt Leipzig über eine Vielzahl mittelständischer und kleiner Unternehmen, die in diesem Bereich tätig sind. Darüber hinaus gibt es ein gut ausgebildetes Arbeitskräftepotenzial.

Diese Voraussetzung sowie die schnelle und unbürokratische Bereitstellung entsprechender Flächen ermöglichte es Leipzig, an seine alte Automobiltradition anzuknüpfen.

- Gesundheit/Biotechnologie/Medizintechnik/Life Sciences

Aufgrund der herausragenden Hochschulen und Forschungseinrichtungen insbesondere im Bereich Pflanzen-Biotechnologie und medizinische Biotechnologie beginnt Leipzig, ein BioTech-Cluster von erstem Rang zu etablieren.

Alleine von 1995 bis 1999 konnte die Anzahl der Bio-Technologie-Unternehmen um 300 Prozent gesteigert werden. Über ein Viertel aller in

Sachsen ansässigen Biotechnologieunternehmen haben ihren Sitz in Leipzig.

- Medien/Kommunikation/IT

Günstige Standortfaktoren wie moderne Telekommunikationsstruktur, eines der leistungsfähigsten Netze in Deutschland, über 40.000 qualifizierte Beschäftigte in der Medienbranche, davon über 14.000 freie Mitarbeiter, über 40 CallCenter und die 2001 eröffnete Sendezentrale des MDR sind nur einige Elemente dieses Clusters. Dazu kommen eine Vielzahl traditioneller und neuer Forschungs- und Ausbildungsstätten.

Weitere Clusterthemen sind:

- Energie- und Umwelttechnik
- Querschnittstechnologien und Dienstleistungen

Der Clusteraufbau wird gezielt durch eine Reihe von Maßnahmen durch die Stadt selbst oder durch Partner unterstützt. Die Vernetzung der verschiedenen Akteure unter dem Dach der Wirtschaftsförderung der Stadt Leipzig ist ein entscheidendes Kriterium für den erfolgreichen Clusteraufbau in Leipzig.

Schneller Aufbau der KompetenzCenter

Besondere Bedeutung kommt dem schnellen Aufbau der KompetenzCenter in den neuen Bundesländern zu, um in Zusammenarbeit mit den dortigen Akteuren der Wirtschaftspolitik die Entwicklung wachstumsdynamischer Cluster voranzutreiben.

Die unterschiedliche Situation und Entwicklungen in den Regionen erfordern differenzierte regionale Strategien. Eine strategisch angelegte Wachstums- und Beschäftigungspolitik, die von den Arbeitsmarktakteuren gemeinsam getragen wird, ist gerade dort geboten, wo keine eigendynamisch positive Entwicklung zu erwarten ist.

Es gilt, zusätzliche Investitionsprogramme anzustoßen für die Förderung kommunaler Investitionen zur Stabilisierung regionaler Beschäftigung insbesondere im Bereich des Handwerks. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Verbesserung der gesamten Infrastruktur auch im Hinblick auf die Osterweiterung der EU.

Grundsätzlich gilt, dass zur Stabilisierung und Verbesserung der Beschäftigungslage gerade in den strukturschwachen Regionen (in Ost wie in West) weiterhin für begrenzte Zeiträume und/oder bestimmte Zielgruppen zusätzliche Arbeitskräftenachfrage durch aktive Arbeitsmarktpolitik initiiert werden muss, bis die neuen Instrumente der [BA-neu] auf der Arbeitsnachfrage- und Angebotsseite wirksam greifen werden.

Auch diese öffentlich initiierten Angebote sollen so marktnah wie möglich implementiert und umgesetzt werden. Sie sollen marktgängige soziale und fachliche Kompetenzen der Teilnehmer erhalten bzw. entwickeln.

Um gleichzeitig eine möglichst große lokale Beteiligung und Ideenreichtum im Sinne der angestrebten „Projektkoalition“ zu erreichen, werden zukünftig vor einer Vermittlung in diese Angebote (jährliche) Ideen- und Innovationswettbewerbe für Projekte zeitweiser Arbeitskräftenachfrage organisiert.

An diesen Ausschreibungen können sich als (potentielle) Projektträger alle Unternehmen, Vereine, Initiativen – kurz alle Partner der „Projektkoalition“ beteiligen.

Über die Vergabe an Wettbeweberbsteilnehmer wird in enger Kooperation zwischen JobCenter, PSA und den lokalen Akteuren und Finanziers nach einem vorher festgelegten und veröffentlichen Kriterienkatalog entschieden.

Zusätzliche Maßnahmen zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen

Die weiteren Vorschläge für beschäftigungswirksame Maßnahmen und Projekte verstehen sich als Anregungen an die wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteure, die Herausforderung der Arbeitslosigkeit aktiv anzunehmen und den „Job-Motor" für Ostdeutschland anzuwerfen. In Verbindung mit der Tätigkeit der KompetenzCenter, die in den neuen Bundesländern forciert ihre Arbeit aufnehmen sollen, und dem neuen Finanzierungsinstrument JobFloater wird der gezielte und nachhaltige Aufbau neuer Beschäftigung in Angriff genommen. Das Ziel heißt auch für Ostdeutschland: Halbierung der Arbeitslosigkeit, um den Menschen wieder lebenswerte Perspektiven zu eröffnen.

Kommunale Infrastruktur schneller entwickeln

Mit dem Solidarpakt II wurden grundsätzliche Weichenstellungen für die nächsten 15 Jahre getroffen. Wichtig ist unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten, dass die Zuweisungen, die im Rahmen des Finanzausgleichs den neuen Bundesländern zur Verfügung gestellt werden, auch tatsächlich den Kommunen – als der Gebietskörperschaft mit den höchsten investiven Beträgen aller öffentlichen Körperschaften - zur Verfügung gestellt werden.

Die Kommunen – im Westen wie im Osten – leiden unter einem hohen In-

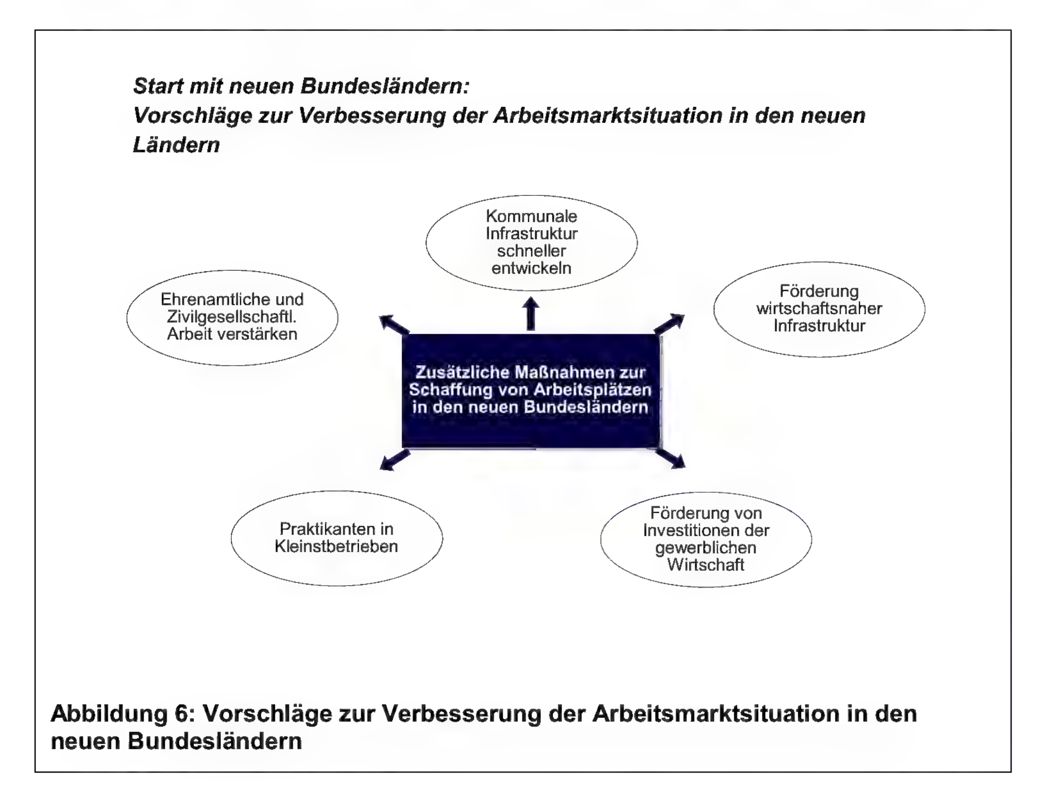


Abbildung 6: Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsmarktsituation in den neuen Bundesländern

vestitionsstau. Die aktuellen Untersuchungen des difu quantifizieren diese Einschätzung. In den ostdeutschen Kommunen haben sich die Investitionen in den letzten Jahren negativ entwickelt. Sie sanken in den letzten Jahren um mehr als 30%. Die lokalen Investitionen stellen einen wichtigen Faktor für die regionale ökonomische Stabilisierung – insbesondere im Handwerk – und damit der lokalen Beschäftigung dar.

Die Kommunen generell, speziell aber die ostdeutschen, sind zu großen Teilen nicht mehr in der Lage, Investitionen – auch wenn mehr als 50% der Aufwendungen durch Bundes- oder Landeszuweisungen gefördert werden – zu realisieren. Hintergrund ist ihre schwache eigene Finanz- und Steuerbasis.

Ausgehend von den Gutachten, die im Zusammenhang mit dem Solidarpakt II erstellt wurden, den Gutachten der Wirtschaftsforschungsinstitute sowie den difu-Erhebungen, wird vorgeschlagen:

Kommunale Investitionen in den besonders beschäftigungsintensiven Bereichen, die auf einer von den lokalen Körperschaften verabschiedeten langfristigen Bedarfsplanung beruhen und in die jeweiligen Landes- oder Regionalentwicklungsplanungen aufgenommen worden sind, werden in den nächsten 5 Jahre verstärkt und zusätzlich gefördert. Damit wird ein Teil der als notwendig erachteten Investitionsbedarfe beschäftigungswirksam vorgezogen. Dies betrifft:

- Schulen
- Sport
- Kindertagesstätten
- Krankenhäuser
- Wasserversorgung
- Abwasserentsorgung
- Abfallwirtschaft
- Altablagerungen

Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur

Bund, Länder und Gemeinden müssen in gemeinsamen Anstrengungen wirtschaftsnahe Infrastrukturen modernisieren und aufbauen. Sie sind eine grundlegende Wachstumsvoraussetzung und in hohem Maße geeignet, die Attraktivität der ostdeutschen Regionen als Wirtschaftsstandorte in Deutschland zu erhöhen.

Wirtschaftsnahe Infrastrukturen haben als Attraktivitätsfaktor für unternehmerische Entscheidungen eine herausragende Bedeutung. Daher darf der Begriff nicht zu eng gefasst und nur auf Verkehrsinfrastrukturen einge-

grenzt werden. Vielmehr gehört dazu auch die Infrastruktur für die elektronische Kommunikation und postalische Versorgung der Unternehmen, die Energie- und Wasserversorgung sowie die Abwasser- und Abfallentsorgung zu erschwinglichen Preisen. Hinzu gerechnet werden muss aber auch die Versorgung mit sozialen und kulturellen Einrichtungen wie Kindergärten, Schulen, Berufsausbildungsstätten und Hochschulen. Zur Infrastruktur gehören nicht zuletzt auch Qualifizierungseinrichtungen, die durch Bildung und Beratung – zunehmend gebündelt in Kompetenzzentren – Arbeitgeber und Arbeitnehmer in die Lage versetzen, die strukturellen Veränderungen in Technik und Wirtschaft umzusetzen.

Neu angesiedelte Unternehmen erwarten eine hohe Standortsicherheit dieser Einrichtungen. Es ist bedauerlich, dass Schulen im Ergebnis geburtenschwacher Jahrgänge in Regionen geschlossen wurden, in denen sich Unternehmen neu angesiedelt hatten. Für diese Unternehmen waren die vorhandenen Schulen ein wichtiger Faktor der Standortentscheidung. Auch Freizeitangebote sind der wirtschaftsnahen Infrastruktur zuzurechnen, da sie die Attraktivität der jeweiligen Region für die – potentiellen – Mitarbeiter steigern.

Vor dem Hintergrund der im Vergleich zu 1992 um rund ein Drittel gesunkenen Ausgaben der ostdeutschen Kommunen für Bauinvestitionen ist eine Unterstützung der ostdeutschen Gemeinden durch zweckgebundene, aus allgemeinen Haushaltsmitteln des Bundes bzw. der Länder finanzierten Infrastrukturzuweisungen notwendig: Neben einer Verbesserung der Wachstumsbasis der Region wird die Lage der ostdeutschen Bauwirtschaft stabilisiert und zudem die Erhaltung und Schaffung dauerhafter Arbeitsplätze unterstützt.

Förderung der Innovationspotenziale der ostdeutschen Wirtschaft

In den neuen Bundesländern fehlt weiterhin vielfach eine Wirtschaftsstruktur, in der in einem engen, wechselseitigen Zusammenwirken große, mittelständische und kleine Unternehmen national und international wettbewerbsfähige Wertschöpfungsketten bilden.

Dieses strukturelle Defizit muss durch eine zielgerichtete Stärkung der Innovationspotenziale gerade der mittelständischen Wirtschaft weiter ausgeglichen werden. Dies erfordert zusätzliche Anstrengungen bei der Stärkung des Technologietransfers aus dem Hochschulbereich heraus in die Unternehmen wie auch die Förderung innovativer Unternehmensgründungen und innovativer Unternehmenserweiterungen.

Gerade im Hinblick auf die Stärkung der Innovationsfähigkeit vor Ort sollte die Unterstützung regionaler Netzwerke kleiner und mittelständischer Unternehmen und regionaler Wirtschaftskreisläufe zielgerichteter als bisher erfolgen. Dies schließt eine flexiblere und transparentere Ausgestaltung der

bestehenden Förderprogramme und insgesamt den leichteren Zugang von Netzwerken zu Förderprogrammen ein.

Förderung von Investitionen der gewerblichen Wirtschaft, dabei insbesondere des Mittelstands und des Handwerks

Die Wirtschaftsförderung muss zielgenauer und effizient auf hohem Niveau fortgesetzt werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der überwiegende Teil Ostdeutschlands nach der Ost-Erweiterung der EU in der neuen Förderperiode ab 2007 nicht mehr zu den Ziel-1-Fördergebieten im Rahmen der Europäischen Strukturpolitik zählen wird. Die europäischen Fördermittel für gewerbliche Investitionen und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen werden zurückgehen; dem gegenüber wird der Bedarf zur Umstrukturierung in den Betrieben und zur Qualifizierung steigen. Im Rahmen der europäische Regionalpolitik muss mit „Phasing-out-Mechanismen“ vermieden werden, dass die neuen Länder in ein Förderloch fallen und gerade aufgebaute Strukturen nicht fortgeführt werden können.

Die nationale Wirtschaftsförderung muss stärker als bislang ausgleichend auf den Abbau der Europäischen Regionalförderung reagieren können. Zudem muss die Wirtschaftsförderung stärker auf die kleinen und mittelständischen Betriebe ausgerichtet werden.

Spezifische Förderansätze

Umgestaltung der Investitionszulage in ein darlehensorientiertes Investitionsförderprogramm für die neuen Bundesländer ab dem Jahr 2005

Auch über das Jahr 2005 hinaus benötigt die mittelständische Wirtschaft in den neuen Ländern eine gezielte und effiziente Unterstützung bei ihren Investitionsvorhaben. Aufgrund der starken Kritik an der Investitionszulage (Mitnahmeeffekte durch Rechtsanspruch, Komplexität, Nutzung für KMU beschränkt) muss die Investitionsförderung ab dem Jahr 2005 umgestaltet werden.

Ab 2005 ist die Ablösung der Investitionszulage durch ein Investitionsförderprogramm auf Darlehensbasis (gekoppelt mit einer Zuschussförderung) geboten. Rückzahlbare Darlehen erhöhen sowohl die Effizienz der Förderung, indem sie Mitnahmeeffekte minimieren, und bieten zudem die Möglichkeit, mit einem gegebenen Fördervolumen mehr Investitionsvorhaben zu unterstützen. Zudem können über die Differenzierung des Zinssatzes und des Zuschusses Schwerpunkte der Förderung festgelegt werden. Der Berechtigtenkreis der jetzigen Investitionszulage ist dabei beizubehalten.

Stärkere Einbeziehung des Handwerks in die Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GA)

Aufgrund des sogenannten Primäreffekts partizipierte das Handwerk in der Vergangenheit nur marginal an der nationalen GA-Förderung. Die Überregionalität (30 km) von mehr als 50 Prozent des Absatzes wird von den überwiegend vor Ort tätigen Handwerksbetrieben zumeist nicht erreicht. Dabei ist allerdings die hinter dem Primäreffekt stehende Exportbasistheorie als raumwirtschaftliches Förderkriterium umstritten, weil sie unterstellt, dass nur die Exporte für die Höhe und das Wachstum des Einkommens einer Region verantwortlich sind.

Die GA ist daher neu zu justieren. Das Förderkriterium Primäreffekt muss durch offenere Förderkriterien ersetzt werden, wie sie z.B. im Rahmen der Europäischen Strukturpolitik formuliert sind („ Förderung produktiver Investitionen zur Schaffung und Erhaltung dauerhafter Arbeitsplätze", darunter z.B. „Förderung der Wettbewerbsfähigkeit"). Die GA muss zudem – entsprechend der EU-Strukturpolitik - mit einer Förderpräferenz für kleine und mittlere Unternehmen versehen werden.

Praktikanten in Kleinstbetrieben

Vorwiegend älteren Arbeitslosen, die heute in den ersten Arbeitsmarkt nicht integrierbar sind und die es möglicherweise auf lange Zeit nicht sein werden, wird durch die PSA eine Praktikantenstelle in Unternehmen angeboten. Hier kann über die Übernahme der Praktikantenvergütung nachgedacht werden.

Damit würde die Möglichkeit geschaffen, auf der einen Seite den Unternehmen zusätzliche personelle Unterstützung zu gewähren, auf der anderen Seite ihnen gezielt Mehreinnahmen zur Bildung einer besseren Eigenkapitalsituation zu belassen. Für die Praktikanten ergibt sich durch die Einbindung in den betrieblichen Arbeitsprozess die Chance, seine Erfahrungen und Kenntnisse einzubringen und aufzufrischen sowie ggf. in eine neue, reguläre Beschäftigung einzumünden.

Ehrenamtliche und Zivilgesellschaftliche Arbeit verstärken

Ältere Arbeitslose, deren Vermittlung auf den ersten Arbeitsmarkt wegen fehlender Arbeitsplätze nicht möglich erscheint, kann ein Zusatzeinkommen oberhalb des Arbeitslosengeldes II über zivilgesellschaftliche Aktivitäten ermöglicht werden.

Sie können durch die PSA das Angebot erhalten, in Vereinen und Initiativen auf Stadtteilebene in einem monatlichen Umfang von 40 bis 60 Stunden tätig zu werden.

Die Projekte, in denen gearbeitet wird, werden über Teilnahme- und Ideenwettbewerbe ausgeschrieben und generiert.

Arbeitslose Akademiker
Auslandsentsendung und Entwicklungshilfe

Entwicklungshilfe benötigt Humankapital

Arbeitssuchende Akademiker stellen für die Entwicklungshilfe ein wertvolles Potenzial dar. Besonders junge, technisch und fremdsprachlich vorgebildete Akademiker können bei entsprechendem Interesse als personelle Verstärkung für laufende Projekte von großem Nutzen sein.

Zwischen den Industrieländern wurde eine Quote von 0,7 % des Bruttosozialproduktes für die Entwicklungshilfe festgelegt. Dem hat sich auch die Bundesregierung angeschlossen. Durch den Einsatz von arbeitssuchenden Akademikern kann das Engagement der Bundesrepublik in Entwicklungs- und Schwellenländern ausgeweitet, Projekte beschleunigt und Beratungsleistungen für Regierungen und lokale Administrationen verstärkt werden. Somit leistet die Integration von arbeitslosen Akademikern, die vielfach auch praktische Vorerfahrungen haben, ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Dritten Welt. Später können sie sich als wertvolle Wissensträger für den aktivierenden Einbezug deutscher Unternehmen in Entwicklungsländern betätigen.

Status: Junge Akademiker / Auslandsvermittlung

Im September 2001 waren 192.000 hochqualifizierte Hoch- und Fachhochschulabsolventen arbeitslos. Mindestens 20 % davon, also 40.000 der arbeitssuchenden Akademiker verfügen über eine technische, medizinische oder sozialpflegerische Ausbildung, oft verbunden mit guten Fremdsprachenkenntnissen und den nötigen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen zum Einsatz in der entwicklungspolitischen und außenwirtschaftlichen Zusammenarbeit.

Die Betroffenen und das staatliche Bildungssystem haben in die Qualifikation dieses Personenkreises viel investiert. Das macht die Akademiker zu einer wertvollen Humanressource, die unbedingt entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden soll.

Die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) ist die internationale Personalagentur der BA für Managementvermittlung und internationale Arbeitsvermittlung. Seit etwa 35 Jahren vermittelt die ZAV im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) interessierte Praktikanten, Auszubildende, Fach- und Führungskräfte auf offene Stellen bei 200 internationalen öffentlichen und privaten Trägern, Organisationen und Unternehmen in Entwicklungsländern und kümmert sich um deren Reintegration.

Insgesamt werden durch die ZAV jährlich etwa 15.000 Personen unterschiedlichster Qualifikation in die Arbeitsmärkte von rund 130 Ländern vermittelt. Das Vermittlungsvolumen für „integrierte Fachkräfte" sowie Führungskräfte, Praktikanten Regierungsstipendiaten muss erheblich ausgeweitet werden. Neue Arbeitsmärkte für die internationale Arbeitsvermittlung, z.B. in China und der Russischen Föderation, müssen nachhaltig entwickelt werden.

Nach Schätzung der ZAV verfügen derzeit etwa 10 % der akademischen Bewerber über ausreichende internationale Vorkenntnisse, zum Beispiel durch Schüleraustausch und Auslandssemester. Dies zeigt einerseits die Notwendigkeit, zur Vorbereitung auf die Globalisierung des Arbeitsmarktes die Zusammenarbeit zwischen den Fachhochschulen und den Universitäten und der ZAV bzw. den Hochschulteams der Arbeitsämter zu intensivieren. Schon während der Ausbildung sollte der internationale Schüler- und Studentenaustausch gefördert und die Motivation zur Übernahme internationaler Aufgaben gestärkt werden. Auf der anderen Seite müssen gerade die arbeitssuchenden Akademiker ihr Defizit an Kenntnissen und Erfahrungen in der internationalen Arbeitswelt aufarbeiten, um langfristig ihre Berufsaussichten auch auf dem inländischen Arbeitsmarkt zu verbessern.

Wichtige Voraussetzungen für den Auslandseinsatz sind:

- Abgeschossene Berufsausbildung
- Mobilität und Motivation
- Fremdsprachenkenntnisse
- Alter zwischen 25 bis 40 Jahren
- Geeignete gesundheitliche Voraussetzungen

Der Auslandseinsatz bietet den Akademikern die Chance, ihre Berufserfahrung und Selbständigkeit auszubauen. Sie werden an der Schnittstelle zwischen Behörden, Organisationen und Wirtschaft mit den Abläufen in allen Bereichen vertraut, lernen durch ihren Auslandseinsatz zu improvisieren und auch schwierige Situationen selbstständig zu meistern. Der Auslandseinsatz und die dabei erworbenen Qualifikationen verbessern die Vermittlungschancen. Die ursprünglich arbeitslosen Akademiker sind wertvoll für die inländischen Unternehmen, die außenwirtschaftliche Beziehungen unterhalten.

Damit wird arbeitssuchenden Akademikern eine mittelfristige Perspektive geboten.

Qualifizierte Jobvermittlung über ZAV / PSA

Für die Verleihung arbeitssuchender Akademiker wird in der ZAV eine spezifische PersonalServiceAgentur (PSA) eingerichtet, bzw. es wird eine be-

stehende PSA für diese Zwecke genutzt. Die Ausleihe der Akademiker erfolgt entsprechend ihrer Qualifikation und zeitlich befristet für 1 bis 3 Jahre an öffentliche und private Träger der Entwicklungshilfe. Die aufgabenbezogene Ausbildung der Akademiker erfolgt als „Training on the job“.

Die Aufgabe der PSA umfasst:

- Auswahl und Beratung der Bewerber
- Weitere Dienstleistungen für die international tätigen Unternehmen und öffentlich / gemeinnützigen Organisationen ggf. in Zusammenarbeit mit den KompetenzCenter
- Qualifizierung der Arbeitsuchenden entsprechend der Besonderheiten des Ziellandes
- Integration der Akademiker in den jeweiligen ausländischen Arbeitsmarkt und deren Reintegration
- Finanzierung der Grundvergütung (ggf. individuelle Aufstockung durch Auslandszulagen oder Sachleistungen)

Der Beratung, Auswahl und Qualifizierung der arbeitsuchenden Akademiker kommt eine besondere Rolle zu, da durch sie der Grundstein für den Erfolg des späteren Einsatzes im Rahmen der Entwicklungshilfe oder anderer außenwirtschaftlicher Aufgaben gelegt wird. Hierzu wird zusammen mit der ZAV und kompetenten Bildungsträgern, ein geeignetes Personalentwicklungsverfahren aufgebaut und personell unterstützt. Mittelfristig besteht die Möglichkeit, den Personalstamm dieser Einrichtung aus dem Pool der heimkehrenden Entwicklungshelfer zu rekrutieren.

Einsatzfelder

Für die arbeitsuchenden Akademiker ergeben sich im wesentlichen drei Einsatzfelder:

Internationale Entwicklungszusammenarbeit öffentlicher und privater Organisationen wie z. B.

- Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ)
- Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG)
- Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (DSE)
- Deutscher Entwicklungsdienst (DED)
- Carl Duisberg Gesellschaft e. V. (CDG)
- Deutsches Institut für Entwicklungspolitik GmbH (DIE)
- Misereor
- Brot für die Welt

- andere karitative oder gemeinwohlorientierte Institutionen

Im Bereich der internationalen Entwicklungszusammenarbeit öffentlicher, kirchlicher, gemeinwohlorientierter und privater Organisationen wird kurzfristig eine Steigerung des Auslandseinsatzes von arbeitssuchenden Akademikern im Bereich derjenigen Institutionen erwartet, deren laufende Projekte durch die personelle Verstärkung eine Verbesserung und Beschleunigung der beratenden und operativen Leistungen erwarten lassen. Neue Projekte, für die investive Projektmittel aufgebracht werden müssen werden dadurch allerdings nur in Einzelfällen angestoßen werden können. Die Grundvergütung wird durch Entgeltleistungen der BA abgedeckt, sodass für die öffentlichen Träger und die Hilfsorganisationen nur die Sachkosten vor Ort getragen werden müssen.

Stärkung einer industriepolitisch orientierten Außenpolitik

Neben der Entwicklungszusammenarbeit rückt die Promotion deutscher Wirtschafsinteressen im Ausland und die Unterstützung deutscher Unternehmen durch Botschaften, Konsulate, Aussenhandelskammern und in Private-Public-Partnership betriebene Einrichtungen wie „Haus der Wirtschaft" immer mehr in den Vordergrund. Bund, Länder und die Selbstverwaltungsinstitutionen der deutschen Wirtschaft sind hinsichtlich ihrer finanziellen und personellen Ressourcen bei den Dienstleistungen für deutsche Unternehmen Grenzen gesetzt. Immer häufiger werden die global tätigen Unternehmen aus Deutschland von den Auslandsvertretungen angesprochen, Stiftungen für die Promotion Deutschlands, oder einzelne Events zur Förderung des heimischen Standorts zu sponsern.

Neben der Koordination und Verstärkung der Aussenwirtschaftsförderung gibt es eine sehr starke Nachfrage zur Förderung der Kultur- und Bildungsinfrastruktur im Ausland. Goethe-Institute, Begegnungsschulen und andere bikulturelle Einrichtungen leiden unter Budgetrestriktionen.

Aus dem Pool der arbeitssuchenden Akademiker mit entsprechender fachlicher und fremdsprachlicher Qualifikation kann eine Personalreserve zur Unterstützung einer industriepolitisch und kulturell offensiven Außenpolitik gebildet werden. Mittel- und langfristig wird hier eine Win-Win-Situation für den Standort Deutschland und den Aufbau neuer Beschäftigung sowie die Verbesserung der Vermittlungsfähigkeit von Akademikern durch praktische Auslandserfahrungen kreiert.

Einsatzfelder für technisch, wirtschaftlich, juristisch und pädagogisch ausgebildete Akademiker könnten sein:

- Ständige Vertretung bei der EU
- Handelsabteilungen in Botschaften / Konsulaten
- Außenwirtschaftsförderung (Außenhandelskammern, Incoming-Gesellschaften, Tourismusförderung)

- Goethe-Institute, Begegnungsschulen, Deutsche Stiftungen im Ausland
- Förderung des Studenten-, Praktikanten- und Wissenschaftleraustauschs

Mediatoren Wirtschaft / Wissenschaft

Der dynamische Strukturwandel erfordert einen ständigen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Hochschulen in Deutschland, vor allem aber auch über die Grenzen Deutschlands hinaus.

Bei den Fachhochschulen, Universitäten und Kammern sind in der Regel gut funktionierende Technologie- und Wissenstransferstellen eingerichtet, die sich um fortlaufende Kommunikation und um die Definition und Operationalisierung von gemeinsamen Projekten kümmern. Der bestehende Expertenpool kann jedoch personell durch geeignete Hochschulabsolventen verstärkt werden, um die vorhandenen Ressourcen aufzustocken. Insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) brauchen personelle Kapazitäten, um Markterkundungen durchzuführen und die Chancen für die Durchsetzung von neuen Produkten und Dienstleistungen zu prüfen. Junge Akademiker – mit noch engen Beziehungen zu ihren Ausbildungseinrichtungen – können im unmittelbaren Umfeld KMU's helfen, die Empfehlungen der Technologie- und Wissenstransferstellen von Hochschulen und Kammern wirkungsvoll umzusetzen. Auch die Geschäftsprozessoptimierung in Hochschulen, die Marketingaktivitäten und das Knüpfen von Wirtschaft-Forschungs-Netzwerken über die Grenzen Deutschlands hinaus kann mit Hilfe zusätzlichen Personals beschleunigt werden.

Zentrale Dienstleistungen an Hochschulen für Marketing, Technologietransfer und internationale Kooperation können verstärkt oder – soweit noch nicht vorhanden – neu aufgebaut werden. Diese Kompetenznetzwerke können effektiver in die regionalen Entwicklungsagenturen, die von den KompetenzCenter unterstützt werden, eingebunden werden.

Betätigungsfelder sind:

- Zentrale Dienstleistungen an Hochschulen für Marketing, Technologietransfer, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen
- Cross-Cultural-Management zwischen Wirtschaft und Hochschulen
- Geschäftsprozessoptimierung in Hochschulen
- Trendscouts und Opportunity-Recognition
- Wissenstransfer – Expertenpool für KMU's

Die arbeitsuchenden Akademiker erhalten auf diesem Wege praktische Erfahrungen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und verbessern ihre Vermittlungsfähigkeit. Sie sind später als Mediatoren in Unternehmen einsetzbar.



Arbeitsloser +
JOBFLOATER
(= Wertpapier/
Beteiligungsdokument)

Arbeitslose „bringt Kapital mit"

Übernahme in reguläres Arbeitsverhältnis
nach Ablauf der Probezeit

Zielgruppe: Start-ups und bestehende Unternehmen

Auswahl geeigneter Arbeitsloser **durch PSA**

Anfrage von Unternehmen an PSA

Verwendung zur Anstoßung von Großprojekten

Prioritäten setzen in **Clusterbildung**

Mit Arbeit Arbeitslosigkeit auflösen

Bereitstellung der Mittel
(50 % KfW + 50 % Bankenanteil)
Beginn Auszahlung

Vorlage des Jobfloaters mit Antrag bei Kreditinstitut
(Bonitätsprüfung)

Hinterlegung Jobfloater bei Arbeitgeber
als Darlehen
zur Einrichtung eines langfristigen Arbeitsplatzes
Voraussetzung:
positive Unternehmensprognose
+ Kreditwürdigkeit

12. Finanzierung der Maßnahmen zum Abbau der Arbeitslosigkeit

- Mit dem Konzept des JobFloaters wird die Finanzierung von Arbeitslosigkeit durch die Finanzierung von Arbeit ersetzt. Stellt ein Unternehmen einen Arbeitslosen nach Ablauf der Probezeit dauerhaft ein, erhält das Unternehmen die Option auf ein Finanzierungspaket in Form eines Darlehens. Dieses Angebot gilt für kleine und mittlere Unternehmen sowohl in den alten als auch in den neuen Ländern.

- Der Jobfloater kann allen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, die einen neuen Arbeitsplatz schaffen und über die entsprechende Bonität verfügen.

- Mit einem JobFloater in Höhe von 100 Tsd. EUR (50 Tsd. EUR Förderkredit, 50 Tsd. EUR Nachrangdarlehen) und einer Vergabe für 100 Tsd. Arbeitnehmer pro Jahr ergäbe sich ein Finanzierungsbedarf von 10 Mrd. EUR pro Jahr.

- Die Wirksamkeit der einzelnen Innovationsmodule auf die Senkung der Arbeitslosigkeit lässt sich nicht exakt berechnen. Dennoch lassen sich Bandbreiten grob einschätzen und in plausible Zielgrößen gießen. Im Ergebnis zeigt sich, dass das ehrgeizige Ziel, in den nächsten drei Jahren 2 Mio. Arbeitslose in Lohn und Brot zu bringen, im Bereich dieser Bandbreiten liegt.

- Die Hebelwirkung auf die Reduzierung der Arbeitslosigkeit ist am größten, wenn sie vor allem den Menschen hilft, denen Langzeitarbeitslosigkeit droht. Auf diese Gruppe zielt die PSA. Alle Maßnahmen müssen jedoch ineinander greifen und nicht nur an der Dauer, sondern auch an der Minderung des Arbeitslosenzugangs ansetzen („kein Nachschub für Nürnberg“).

- Eine Senkung der Arbeitslosen um 2 Mio. bringt nach heutigen Maßstäben gerechnet einen Einspareffekt von 19,6 Mrd. Euro bei Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe. Ein Teil dieser Einsparung wird für die Förderung der Beschäftigung in Ich- oder Familien AG und in den PSA verwendet. Weitere Umschichtungen bei den Ausgaben für aktive Arbeitsmarktpolitik zugunsten z.B. betriebsnahe Qualifizierung bringen weitere Effizienzgewinne.

- Die Reduzierung der Arbeitslosigkeit kommt nicht nur den Beitragszahlern, sondern auch allen Steuerzahlern zugute. Zwei Drittel der Einsparungen entfallen auf die Beitragszahler und ein Drittel auf den Steuerzahler. Die Einbeziehung der erwerbsfähigen Sozialhilfeempfänger in die JobCenter und die PSA kommt insbesondere den Kommunen zugute, welche die eingesparten Mittel dringend für beschäftigungsschaffende Investitionen benötigen.

Der JobFloater
Finanzierung von Arbeit statt Finanzierung von Arbeitslosigkeit / Infrastrukturmaßnahmen

JobFloater-Umsetzung - auf die Fundamente des Finanzsystems vertrauen

Ziel des Konzeptes ist, so viele Arbeitslose wie möglich in den primären Arbeitsmarkt zu vermitteln. Für diesen neuen Schwung werden die eingestellten Mitarbeiter mit einem „Job-Kapital“ ausgestattet. Das Konzept basiert auf zwei Komponenten:

- Zum einen auf dem Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit, indem Anreize geschaffen werden, Arbeitslose einzustellen
- Zum anderen auf der Schaffung eines Instruments, um den Zugang insbesondere von mittelständischen Unternehmen zu Finanzmitteln zu ermöglichen

Beide Komponenten sind in dem Konzept aneinander gekoppelt:

Stellt ein mittelständisches Unternehmen einen Arbeitslosen nach Ablauf der Probezeit dauerhaft ein, erhält das Unternehmen die Option auf ein Finanzierungspaket in Form eines Darlehens. Dieses Angebot gilt für kleine und mittlere Unternehmen sowohl in den alten als auch in den neuen Län-

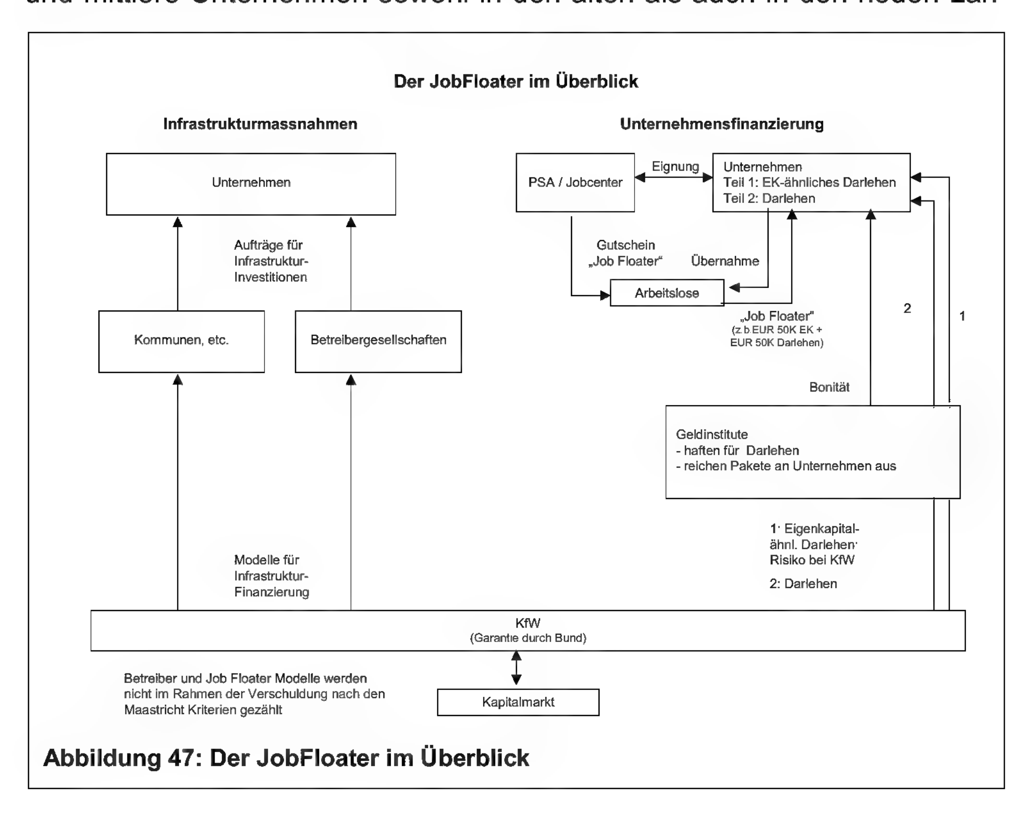


Abbildung 47: Der JobFloater im Überblick

dern.

Das Darlehen, das das Unternehmen über seine Hausbank nach positiver Bonitätsprüfung erhält, besteht aus zwei Tranchen:

- Einem Förderkredit (Fremdkapitaltranche)
- Einem Nachrangdarlehen (eigenkapitalähnliche Tranche)

Das Nachrangdarlehen verbessert die Bilanzstruktur des Unternehmens, das Fremdkapital sorgt für zusätzliche Finanzmittel. Der (positive) Eigenkapitalquoteneffekt würde sich bei kleineren Unternehmen wegen der geringeren Bilanzsummen deutlich stärker niederschlagen als bei größeren Unternehmen, was ein durchaus erwünschter Nebeneffekt wäre.

Beide Kredittranchen werden entsprechend der Bonität des Unternehmens mit risikoadäquaten Zinssätzen ausgestattet. Voraussetzung ist, dass das Unternehmen eine positive Prognose hat und insgesamt kreditwürdig ist.

Das gesamte Darlehen der Hausbank wird von der KfW refinanziert. Für die Rückzahlung der Fremdkapitaltranche haftet die Hausbank gegenüber der KfW, die deshalb schon ein hohes Interesse an der gewohnten Bonitätsprüfung hat. Für die Nachrangtranche ist die Hausbank von der Haftung freigestellt. Für die Risikoteilung, -platzierung und -finanzierung werden Lösungen des Kapitalmarkts genutzt.

Im Falle eines Kreditausfalls werden zur Abdeckung des Verlusts aus der Nachrangtranche zunächst die vereinnahmten Risikozinsprämien aus dieser Tranche herangezogen. Soweit diese Prämien nicht ausreichen, erhält die KfW eine Absicherung aus Bundesmitteln. Dem stehen wiederum auf Bundesseite die Einsparungen von Arbeitslosengeld II durch die eingestellten Arbeitslosen gegenüber.

Die Mittel zur Refinanzierung dieser Darlehen von Hausbanken und Sparkassen besorgt sich die KfW am Kapitalmarkt. Die KfW ist einer der größten Kapitalmarktemittenten Europas und kann sich aufgrund ihres AAA-Ratings sehr günstig refinanzieren. Die Höhe des Kredits könnte maximal 100 Tsd. EUR pro Arbeitslosen (für beide Tranchen zusammen) betragen.

Ein Stichtag wird eingeführt, um Substitutionseffekte sowohl auf Seiten der Arbeitgeber (Anzahl der Beschäftigten), sowie auf Seiten der Banken (bestehende Kredite) zu vermeiden. Der Jobfloater kann allen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, die einen neuen Arbeitsplatz schaffen und über die entsprechende Bonität verfügen. Dies gilt nicht nur für Arbeitslose, sondern im Verhältnis 1:1 auch für „Nicht-Arbeitslose“.

Um den Unternehmen Planungssicherheit zu geben, können diese das Kapital auch dann behalten, wenn der Arbeitnehmer das Unternehmen verlassen hat.

Ausgabe in drei Schritten

1. Das JobCenter und die PersonalServiceAgentur vermitteln dem Arbeitgeber Arbeitslose. Eine Prüfung der Bonität auf Eignung des jeweiligen Unternehmen kann möglichst bereits vor der Einstellung erfolgen.

2. Der Beschäftigte hinterlegt beim Arbeitgeber den JobFloater als Gutschein, ausgegeben von der Hausbank mit Eigenkapital statt Subvention als Basis der Finanzierung.

3. Das Unternehmen legt den Gutschein bei seinem Kreditinstitut vor. Nach Bonitätsprüfung ruft das Institut Mittel über die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) ab und ergänzt um einen Bankenanteil im Verhältnis von 50:50.

JobFloater als neues Beteiligungskonzept

Schon heute gibt es Beteiligungskonzepte mit guten Erfahrungen - etwa das Vermögensbeteiligungsgesetz mit Arbeitnehmersparzulagen, die steuerlichen Freibeträge des 19a EStG für einen Beteiligungskatalog am arbeitgebenden Unternehmen, das Zeit-Wertpapier und die Beteiligungsrente von VW, Aktienoptionspläne für alle Mitarbeiter.

Die Tilgung erfolgt nach Plan. An dieser Tilgung könnte auch der Arbeitnehmer beteiligt werden. Im Gegenzug erhält dieser eine entsprechende

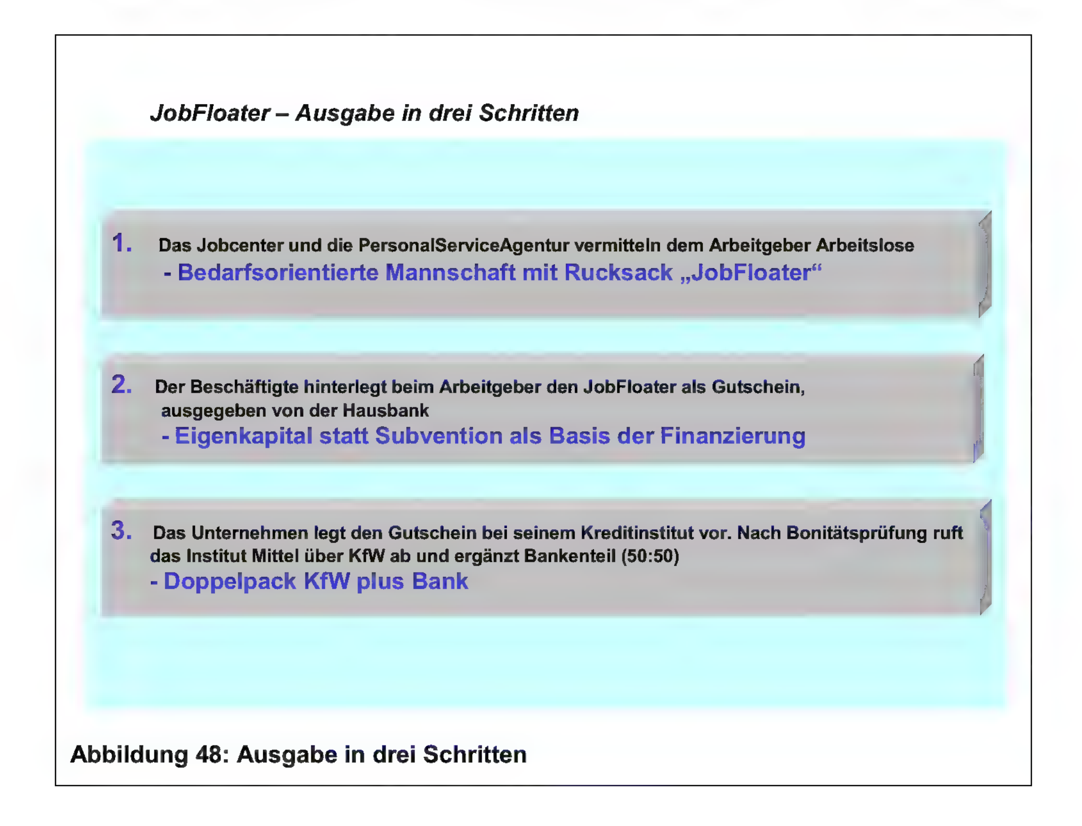


Abbildung 48: Ausgabe in drei Schritten

Beteiligung am Unternehmen, z.B. eine Gewinnbeteiligung, Genussrechte, bedingte Aktienpläne mit Bindungsfristen oder ähnliches.

Volumen

Mit einem JobFloater in Höhe von 100 Tsd. EUR (50 Tsd. EUR Förderkredit, 50 Tsd. EUR Nachrangdarlehen) und einer Vergabe für 100 Tsd. Arbeitnehmer pro Jahr ergäbe sich ein Finanzierungsbedarf von 10 Mrd. EUR pro Jahr.

Greift das Maßnahmenbündel, so dass die Arbeitslosigkeit zügig abnimmt, kann das Volumen weiter gesteigert werden. Die Kapitalmärkte würden dies honorieren, da durch die gesteigerte Kaufkraft und die geringeren gesamtwirtschaftlichen Ausgaben für Arbeitslosigkeit, die Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft steigen würde.

Kommunale Infrastruktur – Finanzierungsansätze im Zeichen knapper Verschuldungsspielräume (auf der Basis eines KfW-Papiers)

Sinkende Steuereinnahmen, hohe Sozialausgaben und regionale Abwanderungen belasten viele Städte und Gemeinden. Nur noch die dringendsten Investitionen werden durchgeführt, andere werden zeitlich verlagert, wenn nicht gar ganz gestrichen. Gleichzeitig wird kommunales Vermögen veräußert um zügig Haushaltslöcher zu stopfen. Um dennoch die erforderlichen Investitionen durchzuführen, können folgende Ansätze verfolgt werden:

1. Langfristiges Kommunaldarlehen

Die Kreditaufnahmespielräume sind zwar bei vielen Kommunen eng geworden. Die Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit werden sich jedoch positiv auf die Finanzsituation der Städte und Gemeinden auswirken. Mit sinkender Arbeitslosigkeit erfolgt vor allem eine Entlastung bei den Sozialausgaben. Folglich ist künftig wieder auch mit steuerlichen Finanzierungsspielräumen zu rechnen.

Hier könnte ein Infrastrukturprogramm ansetzen: Bei bis zu 5 tilgungsfreien Anlaufjahren und einer Gesamtlaufzeit von bis zu 30 Jahren wird eine der Finanzsituation der Kommunen angepasste haushaltsschonende Finanzierung ermöglicht. Das KfW-Infrastrukturprogramm ermöglicht dies. Hieraus können kommunale Infrastrukturmaßnahmen in ihrer gesamten Breite mitfinanziert werden.

2. Betreibermodelle

Betreibermodelle bieten die Möglichkeit einer privaten Vorfinanzierung dringend erforderlicher Investitionen. Da die laufenden Ausgaben nicht durch Kredite bedient werden, wird der Vermögenshaushalt entlastet. Um diesem Vorteil für die Kommune noch den einer günstigen Finanzierung

hinzuzufügen, hat die KfW im Rahmen des Infrastrukturprogramms die Forfaitierungsvariante entwickelt. Diese ermöglicht es der KfW, der Kommune – trotz der zwischengeschalteten privatwirtschaftlichen Akteure – kommunaldarlehensähnliche Konditionen einzuräumen.

Programmstruktur - Priorität in strukturschwachen Regionen

Die Programmstruktur setzt Prioritäten bei kommunalen Projekten und in strukturschwachen Regionen, z.B. in den neuen Bundesländern. Hauptzielgruppe sind Unternehmen des Mittelstandes.

Es ist allerdings auch möglich, Großprojekte mit dem neuen Konzept anzustoßen und Prioritäten in der Clusterbildung zu setzen, das heißt nicht überall alles zu fördern. Weiterhin werden Existenzgründungen sowie Investitionen verschiedenster Art gefördert.

Programmstruktur - Beispiele für mögliche Projekte

Priorität in strukturschwachen Regionen

- **Schwerpunkt auf kommunalen Projekten / Infrastrukturmaßnahmen: Projekte in Schulen, Sport, Kindertageseinrichtungen, Krankenhäusern, Wasserversorgung, Umweltschutz**
- **Großprojekte mit Vorzieh-Charakter aus Solidarpakt II 2005 – 2019 auf Beginn 2003 – 2005, z.B. Großflughafen Berlin – Brandenburg, Verkehrsinvestitionen etc.**
- **Existenzgründung**
- **Ausbau Betriebsgebäude / Grundstücke / Anlagen, Hard / Software Anschaffung etc.**
- **Betriebsübernahme zur Vermeidung von Entlassungen / Insolvenz**
- **Venture Capital – Beteiligung**
- **Schaffung von Ausbildungsplätzen mit Übernahmezusage**
- **Technologie – Erwerb / Lizenzen etc**

Abbildung 49: Programmstruktur

Erwarteter Abbau von Arbeitslosigkeit und Einsparungen

Die Effekte der einzelnen Module auf die Reduzierung der Arbeitslosigkeit lassen sich aus verschiedenen Gründen nicht berechnen, zumal sie ihre volle Wirksamkeit erst im Zusammenwirken aller Maßnahmen entfalten. Darüber hinaus verfügt die Wissenschaft derzeit nicht über geeignete Makromodelle, um die komplizierten Wechselwirkungen - z. B. Mitnahme-, Substitutions- und Verdrängungseffekte auf der einen, und mögliche Multiplikatorwirkungen auf der anderen Seite - adäquat zu erfassen. Dennoch lassen sich die möglichen Effekte der wichtigsten Elemente unseres Maßnahmenpakets grob einschätzen und in plausible Zielgrößen gießen. Im Ergebnis zeigt sich, dass das Ziel machbar ist, in den nächsten drei Jahren 2 Mio. Arbeitslose in Lohn und Brot zu bringen.

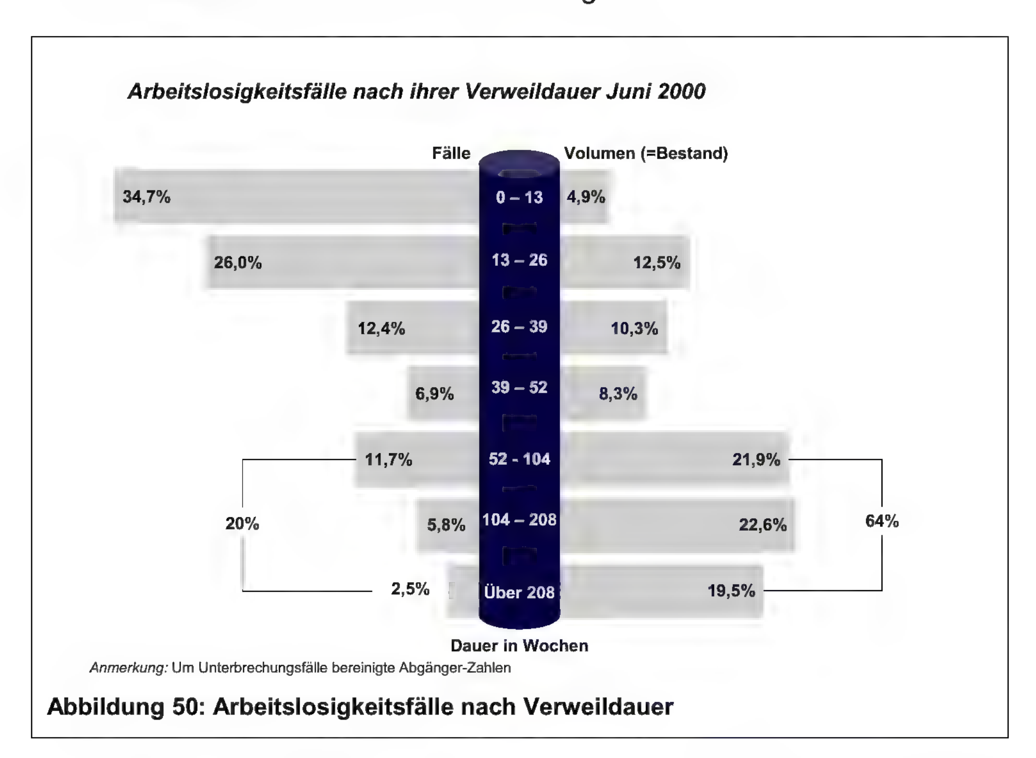


Abbildung 50: Arbeitslosigkeitsfälle nach Verweildauer

- **Die Reduzierung der Arbeitslosigkeit um 2. Mio. ist Resultat der Verkürzung der Dauer der Arbeitslosigkeit um ein Drittel zusammen mit der Verringerung der Zugänge in Arbeitslosigkeit um etwa ein Viertel.**

Das öffentliche Interesse ist fast ausschließlich auf die monatlichen Bestandszahlen und die Arbeitslosenquote gerichtet: 4,047 Mio. Arbeitslose Ende Juli 2002 und eine Arbeitslosenquote von 9,7 % sind jedoch nur die aktuelle Ausgangssituation für eine deutliche Reduzierung der registrierten Arbeitslosigkeit bis zum Jahresende 2005, die mit den Kommissionsvorschlägen verbunden ist. Wesentlicher Ansatzpunkt ist, dass die Maßnahmen die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit deutlich - als Zielgröße insgesamt um ein Drittel - verringern.

Der Bestand an Arbeitslosen im Jahresdurchschnitt ist das Ergebnis von erheblichen Bewegungen am Arbeitsmarkt, nämlich den Zugängen in und den Abgängen aus Arbeitslosigkeit. In rund 7 Mio. Fällen haben sich im zurückliegenden Jahr 2001 Arbeitslose bei den Arbeitsämtern gemeldet (nicht wenige davon mehr als einmal in diesem Jahr, z.B. wegen nur kurzer Beschäftigung oder wegen Unterbrechung durch Arbeitsunfähigkeit). Rund 6,9 Mio. Arbeitslose (auch hier z.T. mehrfach) sind aus der Arbeitslosigkeit abgegangen. Der Durchschnitt aller kurzen, wiederholt kurzen oder auch langen Arbeitslosigkeiten liegt bei über 33 Wochen. [1] Tatsächlich ist die Dynamik am Arbeitsmarkt in ein flexibles Segment mit kurzen individuellen Arbeitslosigkeitsdauern und in ein „verhärtetes" Segment mit Langzeitarbeitslosigkeit getrennt. Es ist daher für die Arbeitsmarktpolitik nicht nur ein rechnerisch rationales Kalkül, durch geeignete Maßnahmen die Entstehung von individueller Langzeitarbeitslosigkeit zu verhindern oder sich mit spezifischen Maßnahmen der Langzeitarbeitslosen im Bestand anzunehmen. Wie an der Grafik [Quelle: IAB-Kurzbericht vom 19.3.2002, S. 3] zu sehen ist, beendeten Mitte 2000 rund 35 % aller „Arbeitslosigkeitsfälle" die Arbeitslosigkeit innerhalb von 13 Wochen, während ein Fünftel aller Fälle ein Jahr oder länger arbeitslos gewesen sind und damit fast zwei Drittel des gesamten Arbeitslosigkeitsvolumens ausmachten.

Um den Bestand an Arbeitslosen bis zum Jahr 2005 um 2 Mio. zu senken, setzen die Kommissionsvorschläge daher an beiden Einflussgrößen an

- Bei 4 Mio. Arbeitslosen kann der Bestand um rund 1,34 Mio. reduziert werden, wenn es gelingt, mit allen vorgeschlagenen Maßnahmen die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit um ein Drittel zu senken. [2]

- Um einen neuen „Gleichgewichtszustand" von 2 Mio. Arbeitslosen zu erreichen, müssten zugleich die Zugänge in Arbeitslosigkeit im Zieljahr 2005 um rund 25 % niedriger sein. Diese würde etwa 4,7 Mio. begonnene Arbeitslosigkeitsfälle im Jahresverlauf 2005 - also rund 1,5 Mio. weniger als heute - bedeuten.

---

1 Die Arbeitslosigkeitsdauer lag im Jahr 2001 bei 33,8 Wochen, dabei in den neuen Bundesländern mit 39,7 Wochen deutlicher höher als 31,2 Wochen pro Arbeitslosigkeitsepisode in Westdeutschland. Die (abgeschlossene) Dauer der Arbeitslosigkeit ist das Bindeglied zwischen der Zahl der Zugänge und dem Bestand; je zwei der drei Größen legen die dritte fest. Die vereinfachte Formel lautet: Bestand = Zugänge x Dauer. Der jahresdurchschnittliche Bestand von 3,85 Mio. Arbeitslosen (2001) ist das rechnerische Resultat daraus, wenn ca. 5,92 Arbeitslose als „Zugänge" (bereinigt um „technische Zugänge" wie z.B. nach Krankheit) im Jahresverlauf mit durchschnittlich 33,8 Wochen multipliziert werden.

2 Exakte Datenbasis: Bei 3,85 Mio. Arbeitslosen im Jahresdurchschnitt 2001 kann der Bestand um rund 1,28 Mio. reduziert werden, wenn es gelingt, mit allen vorgeschlagenen Maßnahmen die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit um ein Drittel zu senken - von 33,8 Wochen auf 22,5 Wochen.

- **Die Vorschläge der Kommission setzen in zweifacher Weise an: Verkürzung der Arbeitslosigkeitsdauer (insbesondere durch Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit) und/oder Verringerung der Zugänge in Arbeitslosigkeit („kein Nachschub für Nürnberg“)**

Die stilisierte Darstellung unten deutet an, dass der Kampf gegen die Arbeitslosigkeit strategisch an zwei Fronten ansetzen muss: Es muss erstens gelingen, die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit (durch einen beschleunigten Abgang aus Arbeitslosigkeit) nachhaltig zu reduzieren, und es muss dabei zweitens gelingen, „keinen weiteren Nachschub für Nürnberg“ zu erzeugen, d.h. dem Risiko, arbeitslos zu werden, muss vor allem präventiv begegnet werden. Für beide Ansatzpunkte hat die Kommission Strategien entwickelt, die entweder die Dauer der Arbeitslosigkeit oder den Zugang der Arbeitslosigkeit attackieren; zum Teil wirken die Strategien auch gleichzeitig auf beide Dimensionen. Die Kommission erwartet, ihrem Auftrag entsprechend, jedoch die stärkste Hebelwirkung ihrer Vorschläge bei der Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit. Die Reduzierung des (Zugangs-)Risikos der Arbeitslosigkeit ist vor allem Auftrag und Herausforderung für die Beschäftigungspolitik, aber auch der Arbeitsmarktpolitik, die auf eine effektivere (Wieder-) Eingliederung in den Arbeitsmarkt setzt.

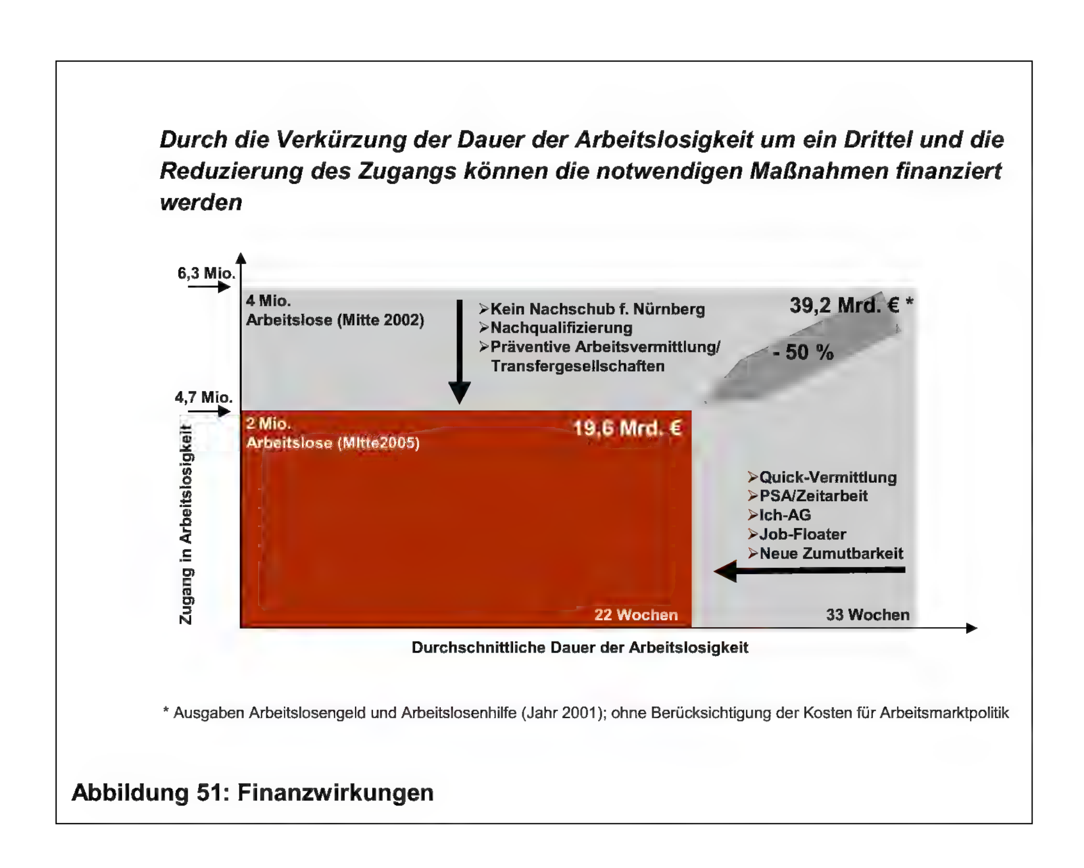


Abbildung 51: Finanzwirkungen

Übersicht: Die Hauptelemente und angezielten Wirkungen der Strategie:

Hauptelemente	Wirkung auf ... Dauer der Arbeitslosigkeit	Zugangsrisiko
Aufbau von Personal-ServiceAgenturen (PSA)	... durch Konzentration auf schwer Vermittel bare	Verringerung der Arbeitskräftefluktuation durch „Klebeeffekt“
Präventive Vermittlung und Arbeitgeberservices der PSA und Job-Center		z.B. Umwandlung von Mehrarbeit in Arbeitsplätze
Ausbau der Zeitarbeit	Schnellere Vermittlung	„Klebeeffekt“; Beseitigung personalbedingter Wachstumsengpässe
Beschleunigung der Vermittlung und neue Zumutbarkeit	Verkürzung am Anfang der Arbeitslosigkeit	Eventuell indirekte Beschäftigungseffekte
Ich-AG´s und Familien-AG´s	Verstärkter Übergang in selbständige Erwerbstätigkeit, legale Arbeit statt Schwarzarbeit	Erschließung von Beschäftigungspotenzialen
Mini-Jobs bei Haushaltsdienstleistungen	Legale Arbeit statt Schwarzarbeit	Erschließung von Beschäftigungspotenzialen; legale Tätigkeit statt Schwarzarbeit
Integration von arbeitsfähigen Sozialhilfeempfängern in JobCenter	Bessere Betreuung der Arbeitsuchenden und Vermeidung von „Verschiebebahnhöfen“	
Integration älterer Arbeitnehmer Bridgesystem	Freiwilliger und beschleunigter Abgang aus Arbeitslosigkeit	Eventuell leichte Zunahme wegen Befristungen
Bonus für positive Arbeitsplatzbilanz	Einstellung von Arbeitslosen	Erhöhung der internen Flexibilität und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit
Job-Floater	Einstellung von Arbeitslosen	Nachhaltiger Beschäftigungsaufbau

Die Wirkungen der Vorschläge der Kommission auf Arbeitslosigkeit und Beschäftigung im einzelnen

Das „Herzstück" des Kommissionsvorschlags sind die PersonalService-Agenturen (PSA). Sie wirken vor allem auf den beschleunigten Abgang aus Arbeitslosigkeit durch Übernahme in Beschäftigung und Qualifizierung von Arbeitssuchenden. Bei der Zielgröße der Kommission, ca. 500.000 Arbeitslose in PSA für vermittlungsorientierten Verleih zu übernehmen, sollten zwischen einem Drittel und der Hälfte bei den entleihenden Arbeitgeber „kleben" bleiben.[3] Der Effekt auf den Arbeitslosenbestand wäre mithin auf 150-250.000 anzusetzen, wenn das Mix der PSA-Teilnehmer dem Mix des Arbeitslosenbestandes entspräche. Durch Konzentration auf (potenziell) Langzeitarbeitslose könnten die durchschnittliche Arbeitslosigkeitsdauer jedoch noch weiter abgesenkt und somit in einem stärkere Maße Lohnersatzleistungen oder Aufwendungen für andere aktive Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik eingespart werden. Wenn etwa bis zu 500.000 Arbeitslose (mit einer zurückliegenden oder voraussichtlichen Dauer von über einem Jahr) von den PSA aufgenommen werden und ebenfalls ein Drittel bis die Hälfte der PSA-Zeitarbeiter von den Arbeitgebern übernommen werden, so würde daraus rechnerisch eine Verkürzung der durchschnittlichen Arbeitslosigkeitsdauer - und damit auch des Volumens - von rund 9 bis zu 13 Prozent resultieren, im ersten Jahr also zwischen 360-520.000.[4]

Die PSA und die JobCenter können aber auch darauf einwirken, den Zugang in Arbeitslosigkeit zu reduzieren, indem sie beispielsweise durch Arbeitszeitberatung und Arbeitnehmerverleih die Unternehmen befähigen, Überstunden zu vermeiden und durch flexible Arbeitskräfte zu ersetzen. Somit wird als die Arbeitsnachfrage erhöht bzw. verstetigt - und der „Nachschub nach Nürnberg" unterbleibt in diesen Fällen. Schätzungen des tatsächlichen Entlastungseffekts der PSA auf Arbeitslosigkeit sind daher insgesamt äußerst schwierig. Als sehr grobe Annäherung erscheint die Bandbreite zwischen 250 und 350.000 plausibel.

Im internationalen Vergleich ist das Potenzial der Zeitarbeit nicht ausgeschöpft. Im Durchschnitt arbeiten in den europäischen Nachbarländern 1,4 % der Erwerbspersonen in Zeitarbeit, in den Niederlanden sogar 4 %. In Deutschland sind etwa 350.000 Arbeitnehmer in gewerbsmäßiger Zeitarbeit beschäftigt, das sind 0,9 % aller Erwerbspersonen und 1,3 % aller abhängigen Arbeitnehmer (0,63 % im Jahr 1995). Bei einem linearen Trend wären im Jahr 2005 430.000 (1 % aller Erwerbspersonen), im Jahr 2010 520.000 (1,3 %) Zeitarbeitnehmer zu erwarten. Seit den neunziger Jahren hat sich Zeitarbeit bei beschleunigtem Wachstum mehr als verdoppelt und

---

[3] Bei der gemeinnützigen Arbeitnehmerüberlassung im Pilotversuch START NRW konnte eine Eingliederungsquote von 45 % realisiert werden.

[4] Modellschätzung anhand der Verteilung des Arbeitslosigkeitsvolumens im Juni 2000; siehe IAB-Kurzbericht Nr. 6 vom 19.03.02.

in Zukunft wird mit einem weiteren jährlichen Wachstum von 10 % gerechnet. Dieses Wachstum kann möglicherweise unter zwei Bedingungen weiter beschleunigt werden. Zum einen, wenn derzeit noch bestehende Diskriminierungen der Zeitarbeitsunternehmen abgebaut und die Arbeitsbedingungen an vergleichbare Arbeitnehmer der Entleihunternehmen (etwa über Tarifverträge) angeglichen werden. Zum anderen, wenn die BA-neu ihre derzeit zum Teil schon guten Kooperationsbeziehungen mit gewerbsmäßiger Zeitarbeit weiter ausbaut und spezifische Aufgaben überträgt. Die positive Wachstumsdynamik von Zeitarbeitunternehmen erklärt sich vor allem aus ihrer Matching-Effizienz. Auf Grund ihrer intimen Marktkenntnisse sind sie in der Lage, personalbedingte Wachstumsengpässe zu erkennen und zu beseitigen. Dabei hat sich in internationalen Studien gezeigt, dass zwischen gewerblicher und öffentlicher Vermittlung in der Regel kein ruinöser sondern ein kooperativer Wettbewerb herrscht: private Zeitarbeit entdeckt Engpässe und stellt Verknüpfungen mit Unternehmen her, die Arbeitsämter stellen ihren Pool von beschäftigungsfähigen Arbeitslosen zur Verfügung. Eine Studie in den USA hat den Zeitarbeitunternehmen sogar einen signifikanten Wachstums- und damit einen zusätzlichen Beschäftigungseffekt bescheinigt. Deutsche Zeitarbeitunternehmen berichten, dass etwa 30 % (in einigen Marktsegmenten sogar wesentlich mehr) beim Entleihunternehmen „kleben“ bleiben. Als plausible Bandbreite der möglichen Beschäftigungseffekte bis Ende 2005 kann deshalb mit 100.000 (10 % jährliches Wachstum) bis 200.000 gerechnet werden.

Beschleunigte Vermittlung und Neue Zumutbarkeit werden weiter zur Beschäftigungssteigerung beitragen können. Durch stärkere Beachtung der Arbeitgeber als Kundengruppe, durch Beschäftigungsberatung, durch fachliche Verbesserung der Vermittlungsberatung sowie durch systematische regionalisierte Qualifikationsprognosen werden sich deutlich mehr offene Stellen akquirieren lassen als bisher. Ausgehend vom derzeit gemeldeten Bestand an offenen Stellen von ca. 480.000 (im Durchschnitt der letzten zwölf Monate), einer Verkürzung der durchschnittlichen Laufzeit offener Stellen von 54,4 Tagen (Juli 2002)[5] und einer Steigerung der Meldequote bei sofort zu besetzenden offenen Stellen um 3 Prozentpunkte auf rd. 40 %, schätzt das IAB den Beschäftigungseffekt mittelfristig (für die nächsten drei Jahre) auf rd. 120.000. Diese Schätzung ist jedoch sehr konservativ, denn zu den - gemeldeten oder nicht gemeldeten - offenen Stellen kommt die nicht realisierte Arbeitsnachfrage hinzu, die als „latente offene Stellen“

---

[5] Die durchschnittliche Laufzeit offener Stellen ist in den neuen Bundesländern ist mit 31,4 Tagen (Jahresdurchschnitt 2001: 30,5 Tage) deutlich niedriger als in Westdeutschland mit 64,5 Tagen (2001: 62,3 Tage). Dies zeigt die geringere Aufnahmefähigkeit der ostdeutschen Arbeitsmarktregionen, die auch durch Beschleunigung des Vermittlungsprozesses nicht beseitigt werden kann. Das IAB bezieht sich in der Modellrechnung auf die sog. Vakanzzeiten von Unternehmen; diese liegen derzeit bei rund 23 Tagen, dabei in Ostdeutschland mit 14 Tagen deutlich unter dem westdeutschen Vergleichswert von 27 Tagen (Quelle: IAB-Erhebung über das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot; IAB-Kurzbericht Nr. 14 vom 5.7.2002).

bezeichnet wird. Deren Anteil wird mit bis zu 70 % der gemeldeten offenen Stellen eingeschätzt. Darüber hinaus kann eine schnellere Vermittlung auch personalbedingte Wachstumsengpässe beseitigen und auf diese Weise Multiplikatoreffekte erzeugen. Gelingt die stärkere Verzahnung von Arbeitsmarktpolitik und regionaler Beschäftigungspolitik durch Clusterbildung, regionale Vernetzung und gezielte Infrastrukturinvestitionen, erscheint eine obere Bandbreite der Beschäftigungswirkung durch Vermittlungsbeschleunigung und neue Zumutbarkeit von 250.000 realistisch.

Die Innovationen Ich-AG, Familien-AG, Mini-Jobs in Verbindung mit der Nachfrageförderung nach haushaltsnahen Dienstleistungen werden weitere Beschäftigungspotenziale realisieren. Rund 3,3 Mio. der über 38 Mio. Haushalte in Deutschland fragen derzeit Haushaltsdienstleistungen nach, überwiegend nur im geringen wöchentlichen Stundenumfang - und daher häufig als 325 €-Jobs oder als nicht legale Tätigkeiten. Das zusätzliche Beschäftigungspotenzial hängt zuerst einmal von der Kostenentlastung der nachfragenden Haushalte ab. Bei einer Kostenentlastung von 10 bis 20 % haben DIW und IZA geschätzt, dass 350.000 bis 745.000 Haushalte in Zukunft ebenfalls solche Dienstleistungen nachfragen. In Beschäftigung schlägt sich die erhöhte Nachfrage auf zweifache Weise nieder: Die Haushalte bieten mehr 325 €-Jobs an oder Dienstleistungsagenturen „bündeln“ diese Nachfrage zu sozialversicherungspflichtigen (Teilzeit-)Arbeitsplätzen. Angenommen, ein Drittel der Haushalte mit Interesse an solchen Dienstleistungen beteiligen sich an der zuletzt genannten Marktlösung, so können zwischen 120.000 und 150.000 Menschen hier Beschäftigung finden, die sonst arbeitslos sind. Ein weiterer Teil von zusätzlich Beschäftigten wird aus der sog. Stillen Reserve kommen. Beide Gruppen werden über Steuern und Sozialabgaben zu einer fiskalischen Entlastung beitragen.

Rechnet man „schwarz“ geleistete Arbeitsstunden auf Beschäftigte um, so gibt es in Deutschland ca. 5 Mio. „Vollzeitschwarzarbeiter“ (Schneider, Enste: Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit, 2000). 22 % der erwerbsfähigen Bevölkerung haben schon einmal schwarz gearbeitet (Mummert, Schneider: The German Shadow Economy: Parted in a United Germany?, 2002). Mit einer Schattenwirtschaftspauschale von 20 % könnten 68 % der illegalen Leistungen eine gesetzliche Grundlage erhalten (Prof. Friedrich Schneider, Universität Linz, in: SZ 06.06.2002, S. 24). Unter der Annahme, 40 % des Schwarzarbeitvolumens von 5 Mio. Vollzeitbeschäftigten könnten in Ich- oder Familien-AG’s überführt werden, ergäbe sich ein Beschäftigungspotenzial von 2 Mio. Wenn davon nur 10 bis 25 % durch arbeitslos Gemeldete genutzt werden und sich als nachhaltig erweisen, dann errechnet sich eine Bandbreite des möglichen Beschäftigungseffekts von 200.000 bis 500.000.

„Kein Nachschub für Nürnberg“: Arbeitnehmer und Arbeitgeber teilen sich die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung. Der gemeinsam getragene (und bedingt durch die Anpassungskosten der Vereinigung) hohe Beitragssatz von 6,5 % des Bruttogehalts bis zur Beitragsbemessungsgrenze belastet

schon seit Jahren die Kosten der Arbeit. Er wirkt gleichzeitig als Bremse zur Schaffung zusätzlicher Beschäftigung und als Fallschirm zur Sicherung der Einkommen bei Arbeitslosigkeit. Beide Effekte stellen keinen Anreiz für Unternehmen dar, in die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaft zu investieren und durch flexible Arbeitsorganisation den Beschäftigungserhalt zu sichern. Viele Unternehmen haben jedoch bewiesen, dass es vielfältige Atmungsinstrumente gibt, um den Workholder-Value dem Shareholder-Value gleichzustellen. Die vorgeschlagene freiwillige Beschäftigungsbilanz und der Bonus für eine positive Bilanz in Form eines Beitragsrabatts soll den weiteren „Nachschub nach Nürnberg" bremsen. Welche Beschäftigungseffekte damit zu erzielen sind, lässt sich jedoch schwer abschätzen. Gelänge es, den Zugang an Arbeitslosigkeit um 5 % zu bremsen, hätte dies – bei gleicher Dauer der Arbeitslosigkeit - einen Effekt von etwa 200.000 weniger Arbeitslosen im Jahresdurchschnitt. Ein weiterer Anhaltspunkt ist der geschätzte Effekt einer Senkung des Beitragssatzes, der (ohne Gegenfinanzierung) mit 120.000 Beschäftigten angesetzt wird. Insgesamt lässt sich hier nur eine Bandbreite eines Beschäftigungszuwachses von 50.000 bis 100.000 angeben.

Der Job-Floater zielt vor allem auf kleine und mittlere Unternehmen, deren mangelnde Eigenkapitaldecke oft als Beschäftigungsbarriere wirkt. In Verbindung mit der intensiven Beschäftigungsberatung, gegebenenfalls auch mit betriebsnaher Qualifizierung, erhofft sich die Kommission vor allem in strukturschwachen Regionen durch dieses Instrument einen Beschäftigungsimpuls für Arbeitslose, der allein schon wegen der Förderkonditionen ein nachhaltiger sein wird. Wegen der Neuartigkeit und der mangelnden Erfahrungen mit diesem Instrument wird es vermutlich zu einem verzögerten Start kommen. Unter der Annahme, dass im ersten Jahr 50.000, im zweiten 100.000 und im dritten Jahr 200.000 Floaters zum Zuge kommen, und wenn pro Förderfall durchschnittlich mit 40.000 € (maximal 50.000 €) zu rechnen ist, dann ergibt sich ein rechnerischer durchschnittlicher Beschäftigungseffekt von rd. 120.000 und ein Fördervolumen über die Anleihe von jahresdurchschnittlich 5 Mrd. €. Startet der „Floater" schneller und wird er zum „Renner", kann möglicherweise das doppelte Potenzial erreicht werden.

Das erste Modul der Kommission enthält den Vorschlag, ab 2003 mit dem Aufbau von JobCenter´s als ganzheitliche Organisationsform zu beginnen. Damit verbunden ist auch die „Hilfe aus einer Hand" für alle Arbeitssuchenden, d.h. zu den Zielgruppen im JobCenter zählen künftig neben den Arbeitslosen auch die erwerbsfähigen Sozialhilfeempfänger. Zum Jahresende 2000 gab es rund 950.000 Sozialhilfeempfänger, die im erwerbsfähigen Alter, aber ohne Erwerbstätigkeit waren (sog. Netto-Arbeitskräftepotenzial). Über 400.000 Menschen waren in Maßnahmen der kommunalen Beschäftigungsförderung (Hilfe zur Arbeit) tätig. Würde man die Erfahrungen des

„JobCenter Köln“[6] als Benchmark auf das gesamte Bundesgebiet übertragen, könnte das Ziel erreicht werden, bis Ende 2005 rund 230.000 Arbeitssuchende mehr über die einheitlichen JobCenter in Erwerbstätigkeit zu bringen. Da jedoch noch keine belastbaren Evaluationsergebnisse von Modellen der Zusammenführung von Arbeits- und Sozialämtern vorliegen, liegt eine vorsichtigere Schätzung nahe, etwa eine Bandbreite von 120-230.000 möglicher Entlastung des Arbeitslosigkeit.

Eine realistische Schätzung der Entlastungseffekte des „Bridging“, der Lohnversicherung, der Beitragssenkung und der Erleichterung befristeter Beschäftigung für Ältere ist mangels Erfahrungen und der Schwierigkeit präziser Modellannahmen ausgeschlossen. Als Annäherung bietet sich folgende Überlegung an: Im letzten Jahr lag nach stetigem Rückgang in den letzten vier Jahren die Zahl der älteren Arbeitslosen ab 55 Jahre noch bei 714.000, aktuell im Juli 2002 bei 585.000. Der Rückgang der Arbeitslosigkeit ist kein Effekt der Verkürzung von Arbeitslosigkeitsdauer oder erhöhtem Abgang in Erwerbstätigkeit. Einen merklichen Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit leisten dagegen die Inanspruchnahme des § 428 SGB III und von Altersteilzeit. In den nächsten Jahren könnte demografisch bedingt die Zahl der älteren Arbeitslosen wieder steigen, falls deren Beschäftigungsquote durch eine veränderte, alternsgerechte Personalpolitik, aber auch wegen der erleichterten Befristungsmöglichkeiten für Ältere, nicht weiter erhöht werden kann. Wenn ein Viertel bis ein Drittel der älteren Arbeitnehmer von den vorgeschlagenen Maßnahmen positiv betroffen würde, kann von einem Entlastungseffekt am Arbeitsmarkt zwischen von 150.000 bis 200.000 Arbeitslosen ausgegangen werden.

- **Die heutigen Aufwendungen der Bundesanstalt für Arbeit und der Sozialhilfeträger: Umsteuerungspotenzial für Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt**

Die Verringerung der Arbeitslosenzahl um 2. Mio. Menschen bis Ende 2005 muss neben der „Effizienzrevolution“ in der Arbeitsverwaltung durch geeignete wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und durch Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen zu einem selbsttragenden Prozess gemacht werden. Weniger Arbeitslose im Jahresverlauf durch eine Reduzierung bei Arbeitslosigkeitsdauern und Zugangsrisiken bringen allerdings erhebliche Einsparungen bei den „Pflichtleistungen“ - also vor allem beim Arbeitslosengeld und bei der Arbeitslosenhilfe - mit sich. Für diese Lohnersatzleistungen mussten im zurückliegenden Jahr 2001 rund 37,4 Mrd. € aufgewendet werden, in 2002 werden es voraussichtlich mindestens 38,2 Mrd. €[7] sein. Die Städte und Gemeinden haben zudem im Jahr 2000 als Sozialhilfeträger schätzungsweise 4,85 Mrd. € für die laufende Hilfe zum Lebensun-

6 Arbeitsamt Köln, Information and Controlling, März 2002.

7 Summe des jeweiligen Haushaltsolls für Alg+Alhi 2002.

terhalt von erwerbsfähigen Hilfebeziehern - das ist etwas mehr als die Hälfte der gesamten Ausgaben für HLU - ausgegeben.[8]

Zu diesen Geldleistungen kommen noch die Aufwendungen der aktiven Arbeitsförderung hinzu. 2001 gab die Arbeitsverwaltung 21,9 Mrd. € für Leistungen der aktiven Arbeitsmarktpolitik aus. Im Haushaltsjahr 2002 sind hier 22,1 Mrd. € eingeplant. Dies entspricht rund 40 Prozent der Gesamtausgaben der Bundesanstalt für Arbeit. Der größte Teil davon, d.h. knapp zwei Drittel, entfallen auf Ermessensleistungen aus dem Eingliederungstitel (13,9 Mrd. € als Ist 2001; 14,2 Mrd. € als Soll 2002). Ein weiteres gutes Drittel (8,0 Mrd. € - Ist 2001; 7,9 Mrd. € - Soll 2002) werden für sonstige Pflicht- und Ermessensleistungen der aktiven Arbeitsförderung ausgegeben. Über die Aufwendungen der kommunalen Beschäftigungsförderung ist bis auf die Gesamtsumme von ca. 1,07 Mrd. € wenig bekannt; hier müssen auch im Zuge der Reform der Gemeindefinanzen noch differenzierte Erkenntnisse gewonnen werden.

Von den 21,9 Mrd. € für aktive Arbeitförderung der Bundesanstalt für Arbeit flossen im letzten Jahr ca. 45% in die neuen Bundesländer. Die Bundesanstalt für Arbeit steuert die regionale Mittelverteilung für die aktive Arbeitsmarktpolitik über einen Arbeitsmarktgesamtindikator (siehe § 71b Abs. 2 SGB IV), der gerade in der Arbeitsförderung das Ausgleichsziel zwischen den alten und den neuen Bundesländern mit der Absicht der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und der Reduzierung von staatlichen Transferleistungen zum Tragen bringt. Diesen Arbeitsmarktgesamtindikator wird wiederum aus verschiedenen Indikatoren gebildet, die das jeweilige Arbeitsplatzdefizit und die Aufnahmefähigkeit der regionalen Arbeitsmärkte darstellen: (1) Die Veränderung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung (bei der nur in Westdeutschland ein Zuwachs zu verzeichnen ist) - (2) die (aktuell prognostizierte) Unterbeschäftigungsquote, bei der neben den Arbeitslosen eben auch die Teilnehmer an relevanten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen (Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen; Strukturanpassungsmaßnahmen - ohne SAM OfW- ; Vollzeitqua-lifizierungsmaßnahmen) in den Zähler einbezogen werden - (3) der Anteil besonderer Personengruppen unter den Arbeitslosen (Ältere, Schwerbehinderte, Langzeitarbeitslose, Arbeitslose ohne Berufsabschluss, Berufsrückkehrer/innen) - (4) und nicht zuletzt die Abgänge in reguläre Arbeit zur Berücksichtigung der regional vorhandenen Arbeitsnachfrage.

Die bisherige Steuerung der Arbeitsmarktpolitik folgt also dem Ziel eines möglichst wirksamen Mitteleinsatzes. Dies muss bei einem „Umsteuern“ in der aktiven Arbeitsmarktpolitik beachtet werden. Dennoch muss die Bundesanstalt für Arbeit vor allem für die neuen PersonalServiceAgenturen

---

8 Unter diesen HLU-Beziehern sind auch über 255.000 Menschen, die erwerbstätig sind oder in Aus- oder Fortbildung stehen. Das „Netto“-Arbeitskräftepotenzial beträgt ca. 950.000 Personen.

(PSA) und die einheitlichen JobCenter Mittel umschichten. So muss beachtet werden, dass bei einer „Umsteuerung“ in der aktiven Arbeitsmarktpolitik zugunsten neuer Maßnahmen auch Einführungskosten entstehen. Ähnliches gilt für die Verteilung des Finanzvolumens: So würde z.B. eine Reduzierung von FbW-Maßnahmen auch das bisherige Unterhaltsgeld reduzieren, allerdings um den Preis, dass dann wieder Arbeitslosengeld oder Arbeitslosenhilfe - also Pflichtleistungen - anfallen. Ein „Saldo“ zwischen der bisherigen und einer neuen Situation ist aber ex-ante schwer zu bestimmen, da dieser vor allem von den jeweils verbleibenden Ansprüchen auf Lohnersatzleistungen und den „Übergangsraten“ aus den bisherigen FbW-Maßnahmen bzw. aus den neuen Maßnahmen abhängt.

Nicht zuletzt ist beim Umsteuern zu berücksichtigen, dass auch gerade die Ausgabemittel im an sich dezentral vor Ort disponiblen Eingliederungstitel (Egt) mit Verpflichtungsermächtigungen für die folgenden Haushaltsjahre verbunden sind. Erfahrungsgemäß sind dies ca. drei Fünftel der Ausgabemittel, und darunter für das nächste Jahr ca. 45-50 % der Ausgaben je nach Titel. Das bedeutet: Wer im Arbeitsamt den neuen Weg einschlägt, muss ihn frühzeitig betreten.

- **Schätzungen der (direkten) Kosten für den Geschäftsbereich der Bundesanstalt für Arbeit**

Durch eine Umlenkung von Ausgaben für Arbeitslosigkeit in die Finanzierung von Arbeit (Aktivierung von Budgetmitteln), der Ausgaben für aktive Arbeitsmarktpolitik in effizientere Maßnahmen sowie durch die Mobilisierung zusätzlicher Mittel auf dem Kapitalmarkt ist das gesteckte Ziel auch finanzierbar. Die heutigen Leistungssätze zugrunde gelegt belaufen sich allein die Kosten für Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe für etwa 4 Mio. Arbeitslose auf ca. 39,2 Mrd. €. Davon trägt - fast exakt - der Beitragszahler zwei Drittel (Arbeitslosengeld) und der Steuerzahler (Bund) ein Drittel (Arbeitslosenhilfe). Auf heutigem Stand gibt die Bundesanstalt für Arbeit also pro 100.000 Arbeitslose fast eine Milliarde € aus, ohne dass damit die indirekten Kosten berücksichtigt sind.[9]

Entsprechend würde die Erreichung des Ziels, die Arbeitslosigkeit um 2 Mio. zu senken, das Budget der Bundesanstalt für Arbeit - ohne weitere Annahmen - um ca. 19,6 Mrd. €. entlasten (davon den Beitragszahler um zwei Drittel, den Steuerzahler um ein Drittel). Jede Reduzierung der Arbeitslosigkeit kommt also nicht nur den Beitragszahlern, sondern auch allen

---

[9] Tatsächlich sind die gesamtfiskalischen Kosten noch wesentlich höher: Sie belaufen sich zur Zeit auf ca. 70,4 Mrd. €, davon ca. 27,1 Mrd. € direkt bei der Bundesanstalt für Arbeit. Diese trägt fast 39% der Kosten der Arbeitslosigkeit, jedoch sind auch Bund, Länder und Gemeinden sowie die anderen Sozialversicherungsträger durch höhere Sozialausgaben, geringere Steuereinnahmen und entgangene Sozialbeiträge einbezogen. Alles zusammengenommen schlagen 100.000 Arbeitslosen mit ca. 1,83 Mrd. € in den öffentlichen Haushalten zu Buche (nach Berechnungen des IAB).

Steuerzahlern zugute, ein Entlastungseffekt, der unter gesamtfiskalischen Betrachtungen noch wesentlich höher ausfällt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass ein nicht unerheblicher Teil der verminderten Arbeitslosigkeit in geförderte Beschäftigung fließt. Rechnet man mit jeweils 500.000 Beschäftigten in den PSA und 500.000 in den Ich- oder Familien-AG's, dann vermindert sich finanzielle Entlastungswirkung auf ca. 13,5 Mrd. €.

Auf der anderen Seite sind die möglichen Einspareffekte durch eine effizientere Arbeitsmarktpolitik überhaupt noch nicht berücksichtigt. Unter der Annahme, dass sich mit Hilfe der PSA die Effizienz der Umsetzung von Arbeitsförderungsmaßnahmen um 30 % steigern lässt und ein Drittel der traditionellen aktiven Arbeitsmarktpolitik über die PSA läuft, dann ergibt sich ein rechnerischer zusätzlicher Einspareffekt von gut 2 Mrd. €. Darüber hinaus ließen sich die nicht kalkulierbaren Effizienzgewinne für die ganze Volkswirtschaft aufzählen, die sich durch passgenauere Vermittlung oder bedarfsgerechtere Weiterbildung erzielen lassen.

Aber nicht alles lässt sich rechnen. Was am Ende noch mehr zählt als kaufmännische Bilanzen sind die Gewinne oder Einsparungen sozialer Kosten, die sich aus der millionenfachen Selbstbestätigung in nützlicher und gemeinschaftlicher Arbeit statt Arbeitslosigkeit ergeben.

Profis der Nation



Allianz der ~ 6,1 Mio Profis der Nation

90.000
Mitarbeiter/innen
BMA + BA

11.000
Bundes-, Landes- +
Kommunalparlamentarier/innen

89.000
Journalist/innen

72.000
Vertreter/innen
Wirtschaft +
Arbeitgeber

1,7 Mio
Unternehmer/innen
+ Manager/innen

80.000
Funktionsträger/innen
in Gewerkschaften

545.000
Vereine

800
Arbeitsloseninitiativen

260.000
Künstler/innen

60.000
Wohlfahrts-
einrichtungen

1.318.000
Wissen-
schaftler/innen

1.868.000
Lehrer/innen

53.000
Geistliche

Projektkoalition
Weiterentwicklung
des Bündnisses für
Arbeit

Ziel : Radikale + mutige Reformen
Gefordert : Engagierte Solidarität

13. Beitrag der „Profis der Nation“ - Masterplan Projektkoalition folgt Bündnis für Arbeit

- Es ist nicht damit getan, die Lösung des Problems alleine den Politikern, den Gewerkschaften, den Unternehmen oder gar den Arbeitslosen zu überlassen. Vielmehr ist jeder gefordert, sich auf sein spezifisches Können und auf seine Stärken zu konzentrieren und mit anzupacken, wo immer es geht.
- Es sind alle Profis der Nation mit unterschiedlichen Beiträgen gefordert
- 11.000 Vollzeitpolitiker in Bund, Land und Gemeinden
- 90.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeit
- 1,7 Mio. Unternehmerinnen und Unternehmer - Managerinnen und Manager
- 80.000 Funktionsträgerinnen und –träger in den Gewerkschaften - Betriebsräte
- 72.000 Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände
- 1.318.000 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler
- 1.868.000 Lehrkräfte an Schulen, Erzieherinnen und Erzieher, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen
- 53.000 Geistliche
- 545.000 Vereine
- 89.000 Journalistinnen und Journalisten
- 260.000 Künstler
- 60.000 Verantwortliche der sozialen Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege
- 800.000 Arbeitsloseninitiativen und Selbsthilfegruppen
- Mit der Allianz der Profis wird eine Koalition für ein flächendeckendes Netzwerk von konkreten Projekten gebildet.

- Die Arbeitslosigkeit wird durch ein Mosaik von Projekten in vielen Bausteinen in ganz Deutschland abgebaut.

Profis der Nation

In der Europäischen Union werden täglich fast 100.000 Menschen arbeitslos, davon an jedem Werktag allein in Deutschland rd. 14.000. Damit sind jährlich rd. 7.000.000 Menschen in unserem Land von Arbeitslosigkeit betroffen. Wir erfahren darüber aus den Medien – jeden Tag. Die Arbeitslosigkeit ist die größte Herausforderung an unsere Gesellschaft und damit an uns alle. Dennoch wird diese Herausforderung häufig als das Problem „der anderen" empfunden. „Die anderen", das sind Politik, Unternehmen und die Arbeitslosen selbst.

Wir werden diese fatalistische Perspektive verlassen. Wenn wir den Kampf gegen die Arbeitslosigkeit gewinnen wollen, dürfen wir uns nicht passiv verhalten. Wir können nicht weiterhin den Status des Beobachters einnehmen. Arbeitslosigkeit in ihren weiterreichenden Folgen betrifft auch uns. Sie vernichtet Entwicklungschancen und Potenziale unserer Gesellschaft für die gegenwärtige und die nachfolgenden Generationen. Deshalb gilt: Wir müssen einen Weg finden, wie wir aus unserer persönlich-individuellen Lage heraus Engagement für die Bewältigung dieser für unsere Gesellschaft so zentralen Herausforderung entfalten können. Gefordert ist engagierte Solidarität – von jedem Platz dieser Gesellschaft aus.

Es beginnt mit dem Perspektivenwechsel: Arbeitslosigkeit ist alles andere als ein Problem „der anderen". Gleich, welche Aufgabe und Stellung wir in dieser Gesellschaft einnehmen - Arbeitslosigkeit ist „unser" Problem, ist „mein" Problem. Von hier aus suchen wir, die lähmende Ja-Aber-Statik, die uns allenthalben begegnet, zu überwinden. Wir suchen Verbündete, die bereit sind, sich mit uns aktiv an der Problemlösung zu beteiligen.

Es geht nicht darum, Betroffenheit auszulösen. Unser Ziel soll es sein, die in unserer Gesellschaft vorhandenen vielfältigen Kompetenzen zu aktivieren und auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten.

Hierzu wollen wir eine „Allianz der Profis" schließen. „Profi" sind für uns alle, die durch ihre Kompetenz in unserem Gemeinwesen dazu beitragen können, dass aus sinnvollen und zum Teil unerledigten Aufgaben für die Gesellschaft Beschäftigung für Arbeitslose entsteht.

Die Botschaft für jeden Einzelnen ist einfach

Es ist nicht damit getan, die Lösung des Problems alleine den Politikern, den Gewerkschaften, den Unternehmern oder gar den Arbeitslosen zu überlassen. Vielmehr ist jeder gefordert, sich auf sein spezifisches Können und auf seine Stärken zu konzentrieren und mit anzupacken, wo immer es geht.

So wie Arbeitslosigkeit durch eine individuelle verbesserte Beratung, Betreuung und Vermittlung für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter der

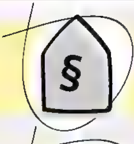
[BA-neu] ein „Gesicht bekommt“, so erhalten auch die Profis in ihrem Engagement „ein Gesicht“ und schauen dem Problem ins Auge. Je mehr Profis den Kampf gegen die Arbeitslosigkeit zu ihrer eigenen Sache machen, um so mehr besteht die Chance, den Teufelskreis aus gegenseitigen Schuldzuweisungen, einseitigen Forderungen und Stillstand zu überwinden. Mit der Allianz der Profis werden nicht Problembeschreibungen, sondern Problemlösungen potenziert.

Der Beitrag jedes Einzelnen ergibt sich aus den ganz spezifischen Kompetenzen der Profis, gestützt und verstärkt durch die bereits eingeleiteten Veränderungen der Rahmenbedingungen zum persönlichen Handeln und mündet in einer verbindlichen Leistung der Profis an der Lösung des Problems Arbeitslosigkeit.

Parlamentarier/innen

Beispiele und Ideen für Unterstützung

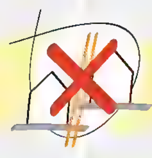




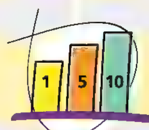
Rechtliche Rahmenbedingungen für Jobcenter schaffen



das Bündnis für Arbeit zur Projektkoalition weiterentwickeln



Trennung Arbeits- und Sozialamt abschaffen



Bonussystem für Vermittler einführen



Meldepflicht ab Kündigung einführen

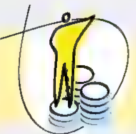


Zumutbarkeitsregelung (Beweislast, Kündigungstermin) ändern



Gesetzliche Rahmenbedingungen für Lohnversicherung und BridgeSystem

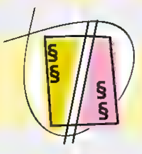
2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



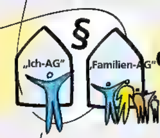
ALG-Berechnung und -Regelung vereinfachen



Gesetzliche Rahmenbedingungen Arbeitsplatzbilanz schaffen



Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz deregulieren



Gesetzliche Rahmenbedingungen für Ich-AG/Familien-AG/Mini-Jobs schaffen



SGB III überarbeiten



Landesarbeitsämter in die KompetenzCenter umwandeln

11.000 Vollzeitpolitiker in Bund, Land und Gemeinden

Grundlegende Reformen des Arbeitsmarktes benötigen gesetzliche und politische Rahmenbedingungen, für ein dynamisches wirtschaftliches Wachstum und ein Gründerklima in Deutschland, das den Mut zum Wagnis fördert.

Bestehende gesetzliche Regelungen müssen hierfür auf den Prüfstand gestellt und zügig den Erfordernissen angepasst werden.

Dabei werden folgende Erwartungen an die Parlamentarierinnen und Parlamentarier gestellt:

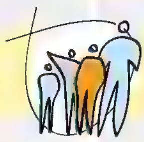
- gesetzliche Änderungen zügig auf den Weg bringen und die neuen Rahmenbedingungen rasch gestalten
- bessere Verzahnung von Wirtschafts-, Finanz-, Arbeitsmarkt-, Sozial-, Struktur- und Bildungspolitik
- Umsetzung von regionalen Entwicklungsstrategien bei gleichzeitigem Abbau lokaler Egoismen
- konsequente Projektkoalition zur Lösung des Problems Arbeitslosigkeit. Die Projektkoalition folgt dem „Bündnis für Arbeit“
- den Blick nach vorne richten und sich mit Selbstvertrauen als Promotoren im Veränderungsprozess engagieren, z.B. durch aktive Ansprache von Unternehmern, Betriebsräten und Gewerkschaften in Wahlkreisen
- aktives und konsequentes Eintreten für das Prinzip: „Eigenaktivität auslösen – Sicherheit einlösen“.

BMA und BA

Beispiele und Ideen für Unterstützungen



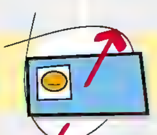

AA zu Jobcentern umorganisieren

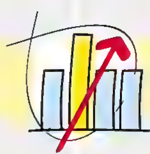

Vermittlungstätigkeit nach sozialen Kriterien und Jobfamilien ausrichten


Fallmanager qualifizieren


Fördermaßnahmen für jugendliche Arbeitslose im Hinblick auf das AZWP anpassen


Unterstützende Dienstleistungen (Kinderbetreuung) vermitteln

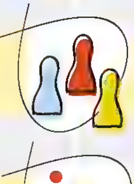

Signatur-Karte einführen


Arbeitsplatzbilanz einführen

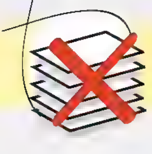
2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		


PSA in JobCenter integrieren


Enge Kooperation mit Zeitarbeitsfirmen pflegen


Selbständigkeit der AAs in der BA-neu definieren


Stufen des Changemanagements (Weiterentwickeln der BA-Kultur, BA-Prozesse, BA-Personalentwicklungskonzept) u.a. Controllingmodell, IT-Modell ...


Vorschläge für Entfall von Anordnungen, Richtlinien und Erlasse erarbeiten


Partnerschaften (Private Public Partnerships) bei KompetenzCentern entwickeln

90.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeit

In der Bundesanstalt für Arbeit arbeiten mehr als 90.000 erfahrene und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

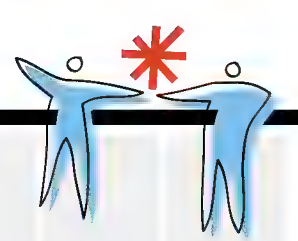
In der organisatorischen und funktionalen Neuausrichtung der Bundesanstalt kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine zentrale Rolle zu. Sie müssen in ihrer täglichen Arbeit vor Ort die neue Qualität ihrer Arbeit mit ihren Kunden, den Arbeitslosen und den Betrieben, umsetzen. Hiermit sind alle Menschen angesprochen, die ihre Aufgabe in der Bundesanstalt für Arbeit erfüllen – vom Vorstand, den Mitgliedern des Personalrates, bis hin zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Entscheidungsebenen.

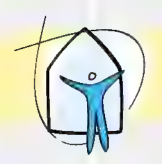
Dabei werden folgende Chancen nutzbar und erfüllbar:

- individuelle Bereitschaft, Offenheit und Engagement, den Veränderungsprozess als Fortschritt zu begreifen; der Prozess der Veränderung führt zu einer Aufgabe, die zu einer Verbesserung der Ergebnisse führt; die Arbeit der [BA-neu] wird damit erfolgreicher, die Arbeit für die [BA-neu] wird befriedigender
- den Blick nach vorne zu richten, sich mit Selbstvertrauen als Promotoren im Veränderungsprozess zu verstehen und als solche zu agieren
- neue Handlungsfreiräume verantwortungsvoll auszugestalten und zu nutzen
- neue Tätigkeiten innerhalb der Bundesanstalt zu übernehmen
- sich für die neuen Aufgaben weiterzuqualifizieren
- sich in neue Strukturen und Abläufe zu integrieren und Hand in Hand mit anderen Einrichtungen am gemeinsamen Ziel zu arbeiten (z.B. im Job-Center)
- Mut zum Nachfragen zu entwickeln, einen konstruktiven Dialog zu führen und eine offene Streitkultur zu pflegen
- vom Problemverwalter zum Gestaltungspartner der Arbeitslosen und der Betriebe zu werden
- von bürokratischen Hindernissen befreit zu werden

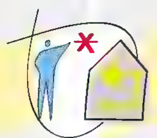
Unternehmer/innen

Beispiele und Ideen für Unterstützung





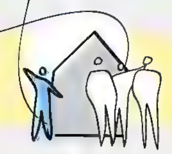
Promotion des Ich-AG-Modells



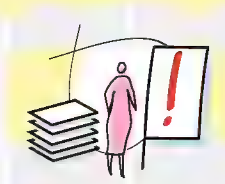
Aktive Kommunikation mit Jobcentern aufnehmen



Unterstützung und Freistellung der ArbeitnehmerInnen ab Kündigung

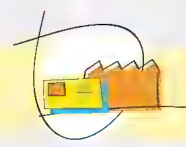


Meldung aller freien Stellen bei JobCenter

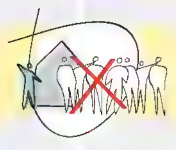


Rabattkartensystem und AZWP-Fonds einführen und anwenden

2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



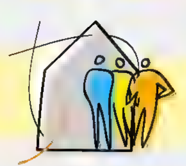
Forderung der Signaturkarten durch Unternehmen



Kein Nachschub nach Nürnberg: Instrumentenkasten der Anpassungen



Nutzung der PSA-Angebote/ Zeitarbeit



Unterstützung der Kompetenzcentren

1,7 Millionen Unternehmerinnen und Unternehmer - Managerinnen und Manager

Die zentrale Bedeutung zum Abbau der Arbeitslosigkeit kommt den Unternehmen zu. Sie bilden aus, erhalten und schaffen Arbeitsplätze. Der Abbau von Arbeitsplätzen zeugt in der heutigen Zeit nicht von kreativer und nachhaltiger Beschäftigungsstrategie. Das Management in Unternehmen ist noch stärker gefordert, die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und Beschäftigung zu erhalten und aufzubauen.

Dabei werden folgende Erwartungen an Manager und Managerinnen gestellt:

- Entwicklung eines Instrumentenkastens zur Beschäftigungssicherung (siehe „Atmungsinstrumente") mit Unterstützung der Beschäftigungsberatung durch JobCenter und KompetenzCenter
- sofortige Meldung freier Stellen
- Bereitstellen von Ausbildungsplätzen
- Bereitstellen von Praktikumsplätzen, insbesondere als Brücke zwischen Schule und Erstausbildung
- Freistellung der Arbeitnehmer nach erfolgter Kündigung innerhalb der Kündigungsfrist für Bewerbungsgespräche, Beratung und Vermittlungsaktivitäten
- Frühzeitige Unterrichtung über Restrukturierungsprozesse, bei denen Personalfreisetzungen drohen
- Kooperation von Unternehmen bei Ausbildung und Qualifizierung; Beteiligung an Ausbildungsverbünden
- Förderung des innerbetrieblichen Ideenwettbewerbs auch zum Erhalt von Arbeitsplätzen (z.B. regelmäßige Aktion: „Eine Stunde im Monat Kreativität für den Erhalt jeweils eines Arbeitsplatzes")
- Sensibilisieren der Mitarbeiter für soziale / gesellschaftliche Brennpunkte im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Schaffen und Erhalten von Arbeitsplätzen als eigenständigen ökonomischen und gesellschaftlichen Wert vermitteln (Workholder-Value den angemessenen Platz neben Shareholder-Value einräumen)
- der neuen BA eine Chance geben und Vertrauen aufbauen
- Förderung von Gründungswettbewerben

Gewerkschaften

Beispiele und Ideen für Unterstützungen

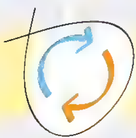




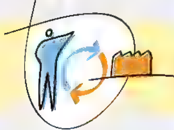
Kommunikation Konzept in Betrieben



Aufzeigen innerbetrieblicher Potentiale / Arbeitsplatzbilanzen

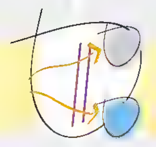


Zeitarbeit unterstützen



PSA unterstützen

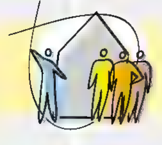
2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



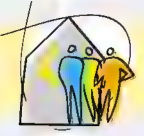
Wege der Einbindung MA PSA/ Ich AG entwickeln



Frühzeitige Information bei Anpassungsmaßnahmen



eigene Mitglieder verpflichten sich zur Mitwirkung am Job-Center-Konzept



Begleitung der Reorganisation der BA-neu

80.000 Funktionsträgerinnen und Funktionsträger in den Gewerkschaften / Betriebsräte

Ohne die aktive Beteiligung der Gewerkschaften ist eine Bekämpfung der Arbeitslosigkeit ebenfalls nicht möglich. Diese Verantwortung resultiert aber nicht nur aus ihrer Funktion als Tarifvertragpartei.

Die alltägliche Praxis jenseits ideologischer Vorurteile zeigt, dass sich die Mitbestimmung von einer Schutzfunktion immer stärker zu einer Gestaltungsfunktion bei der Unternehmensentwicklung und der Beschäftigungschancen verlagert hat. Das Anforderungsprofil für Arbeitnehmervertreter wächst. Gestaltungsaufgaben verlangen viel häufiger Mitverantwortung für unternehmerische Entscheidungen als früher. Alle Investitionsplanungen und zustimmungspflichtigen, strategischen Entscheidungen werden bei Kapitalgesellschaften in den Aufsichtsräten verabschiedet. Diese Entscheidungen haben auch weitreichende Folgewirkungen für den Mittelstand und die Standortregionen. Betriebsräte werden dadurch zu Mitverantwortlichen selbst bei Unternehmensverkäufen, Standortverlagerungen und damit der Arbeitsplatzsicherung.

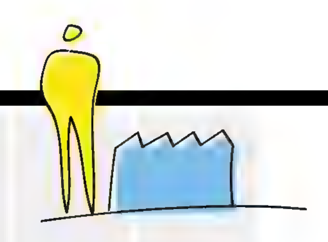
Strategisches Denken, unternehmerisches Verhalten, Anerkenntnis, Berücksichtigung der Wettbewerbsfähigkeit, Ergebnisorientierung und Identifizierung von neuen Produktchancen – wer dies alles als Betriebsrat integriert und zur Voraussetzung für neue und sichere Arbeitsplätze erklärt, betreibt im besten Sinne proaktive Mitbestimmung.

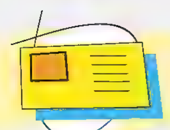
Dabei werden folgende Erwartungen an die Funktionsträger in den Gewerkschaften gestellt:

- die Ausgestaltung von Brücken-Modellen zu betreiben, die den Übergang von der Arbeitslosigkeit in eine Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt erleichtern
- eine Ausrichtung betrieblicher Einstellkriterien und Qualifizierungsprozesse fördern, die den Benachteiligten auf dem Arbeitsmarkt einen besseren Zugang zu Beschäftigung ermöglichen
- familienfreundliche Arbeitszeiten insbesondere zur Förderung von Beschäftigungschancen für Frauen vereinbaren
- besondere Projektvereinbarungen zur Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen betreiben
- die beschäftigungssichernden und -fördernden Möglichkeiten flexibler und differenzierter Arbeitszeiten intensiv nutzen
- regionale Verbundprojekte zur Förderung von Beschäftigung und Ausbildung unter Beteiligung mehrerer Betriebe und Unternehmen fördern.

Arbeitgeberverbände

Beispiele und Ideen für Unterstützung

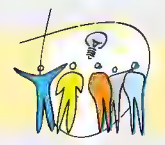




Standardisierung der Signaturkarte

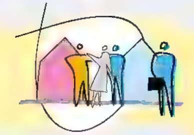


Werbung und Kommunikation in allen Medien



eigene Mitglieder verpflichten zur Mitwirkung am Job-Center-Konzept

keine Nachschub für Nürnberg



Kompetenzcentren unterstützen

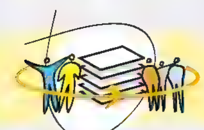


Business Angel für Neugründungen

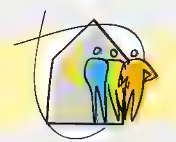
2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



Praktika für Schüler organisieren



Unterstützung des AusbildungsZeit-Wertpapier



Begleitung der Reorganisation der BA-neu



Umsetzung bei der Reorganisation von Job-Centern begleiten

72.000 Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände

Den Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden kommt bei der öffentlichen Meinungsbildung einer herausragende Stellung zu. Sie haben einen erheblichen Einfluss bei der Bildung der öffentlichen Meinung über den Standort Deutschland sowie der Positionen der in ihnen organisierten Unternehmen. Dieses Potenzial soll für den Arbeitsmarkt stärker als bisher nutzbar gemacht werden. Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände können Impulsgeber für bedeutende Entwicklungen des Arbeitsmarktes sein.

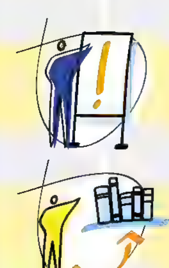
Dabei werden folgende Erwartungen an die Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände gestellt:

- Berücksichtigung des Themas in internen Schulungsveranstaltungen
- Teilnahme an regionalen Initiativen für Arbeit, Zusammenarbeit mit den neuen KompetenzCenter
- Öffentlichkeitskampagnen, z.B. in Verbandszeitschriften
- Übernahme von „Patenschaften“ für Arbeitslose
- Beratung von Betrieben zur Verhinderung von Stellenabbau und –aufbau
- Ideenpools zur Verfügung stellen

Wissenschaftler/innen

Beispiele und Ideen für Unterstützung



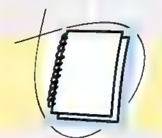


Weiterbildung unterstützen 50+



Einsatz von Arbeitslosen in Forschungsprojekten

2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



wissenschaftliche Begleitforschung zur Umsetzung und Wirkung des Programms

1.318.000 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler

Eine erfolgreiche Strategie zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit ist in unserer komplexen Gesellschaft ohne die Kompetenz der Wissenschaft nicht denkbar. Diese Kompetenz bietet die Chance, die verfestigten Strukturen zu analysieren und zu hinterfragen und den Blick zu öffnen für neue Wege. Sie kann dazu beitragen, jenseits der tagespolitischer Einengungen unkonventionelle Ideen und Konzepte zu entwickeln und damit das Denken und Handeln in der Gesellschaft voranzutreiben.

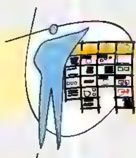
Dabei werden folgende Erwartungen an die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gestellt:

- sofortige Vergabe von Examens- und Diplomarbeiten zur wissenschaftlichen Begleitung der Umsetzung der Kommissionsvorschläge
- konsequente Einbeziehung arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Fragestellungen insbesondere in allen betriebswirtschaftlichen, ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Studiengängen, aber auch in den Gesundheits-, Ingenieur- und Naturwissenschaften
- keine Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät ohne regelmäßige Veranstaltungen zur Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in Zusammenarbeit mit dem lokalen JobCenter
- Einführung von obligatorischen, mehrmonatigen Betriebspraktika in allen Studiengängen
- institutionalisierte Zusammenarbeit jeder einzelnen Universität und Fachhochschule mit JobCenter, PSA und KompetenzCenter
- Patenschaften jedes Lehrstuhls und jeder Professur mit KMUs
- Career Center nach angelsächsischem Vorbild (Berufsberatung und Vermittlung) an jeder Uni und Fachhochschule in enger Zusammenarbeit mit JobCenter und [BA-neu]
- Verstärkung der international vergleichenden Forschung zur Wirtschafts- und Arbeitsmarkt- sowie Bildungspolitik
- Einbeziehung des Themas in allen Disziplinen, auch z.B. den Natur-, Gesundheits- und Ingenieurwissenschaften
- stärkere berufspraktische Ausrichtung der Lehre an den Hochschulen
- Information der Studierenden über Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt bezogen auf die konkrete Disziplin
- Betreuung arbeitsloser Akademikerinnen und Akademiker (Patenschaften)

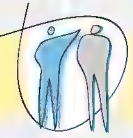
Lehrer/innen

Beispiele und Ideen für Unterstützung

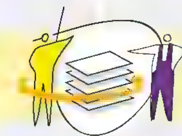




Thematik im Lehrplan aufnehmen (vorbereiten auf das Berufsleben)



Lehrer als berufsbegleitende Coaches

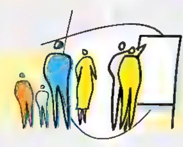


Berufsberatung und Pflichtpraktika

2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



Unterstützung bei Bewerbungen



Eltern Kind Fortbildung/Bewerbertraining

1.868.000 Lehrkräfte an Schulen, Erzieherinnen und Erzieher, Sozialpädagoginnen und –pädagogen

Bildung schützt vor Arbeitslosigkeit. Je höher der Bildungsstand, desto geringer ist die Gefahr, arbeitslos zu werden.. In der Schule werden die Weichen für die berufliche Zukunft gestellt. Lehrerinnen und Lehrer sind daher dafür verantwortlich, ihren Schülerinnen und Schülern frühzeitig bei der Berufswahl unterstützend und beratend zur Seite zu stehen. Sie können Chancen und Risiken aufzeigen und besondere Talente spezifisch fördern.

Dabei werden folgende Erwartungen an Lehrkräfte an Schulen, Erzieherinnen und Erzieher, Sozialpädagoginnen und –pädagogen gestellt:

- stärkere Berücksichtigung des Themas in allen Unterrichtsfächern, insbesondere Sozialkunde/Politik, Geschichte, Deutsch, Philosophie, aber auch in Fremdsprachen, Mathematik und Naturwissenschaften
- Einführung des Unterrichtsfaches „Wirtschafts- und Arbeitsmarktkunde“
- regelmäßige Teilnahme an Betriebspraktika, z.B. während der Ferienzeiten
- Begleitung von Berufswünschen, -vorbereitung und –auswahl
- verstärkte Betreuung von Kindern arbeitsloser Eltern
- verstärkte Vorbereitung auf die überfachlichen Anforderungen von Erwerbsarbeit (z.B. Teamfähigkeit und Selbstorganisation)
- Hier sind zum großen Teil auch die Kultusministerien der Länder und die Kultusministerkonferenz gefragt, wenn es darum geht, die Lehrpläne zu erweitern oder Rahmenbedingungen für die Erwerbstätigkeit von Eltern zu verbessern, z.B. durch flächendeckende Ganztagsschulen.

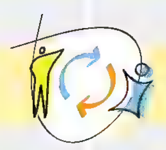
Geistliche

Beispiele und Ideen für Unterstützung





Besetzung von Pflege- u. Kindergartenarbeitsplätzen mit Arbeitslosen



Flächendeckende Kinderbetreuung durch zusätzliche Kinderbetreuer der PSA



Unterstützung der ehrenamtlichen Tätigkeiten durch PSA



Beistand für Arbeitslose und ihre Familien

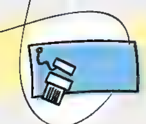


Sensibilisieren für das Schaffen von Arbeitsplätzen, z.B. Unterstützung bei Berufswahl, Arbeitsplatzsuchen, Problemlösungen aus Beschäftigung (persönliche Ansprache, Gemeindeblatt, Artikel in Zeitungen, Kanzel, Veranstaltungen)

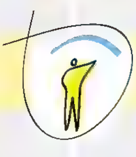
2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



Ehrenamtliche Beschäftigung nutzen zur Qualifizierung/Weiterbildung



Kirchen bieten Praktika und Ausbildungsplätze für Jugendliche an



Jede Kirchengemeinde übernimmt Patenschaft

53.000 Geistliche

Die Kirchen engagieren sich bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und der Betreuung von arbeitslosen Menschen schon heute sehr stark. Dies gilt auch für viele kirchliche und den Kirchen nahe stehende Organisationen, wie z.B. das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche, den Caritas-Verband, den CVJM, den Johanniter-Orden, etc. So arbeitet beispielsweise das Kolpingwerk im Bereich der Erwachsenenbildung und unterstützt benachteiligte Jugendliche bei der beruflichen Eingliederung. Die Kirchen betreiben viele Projekte, um erwerbslose Menschen aufzufangen und zu qualifizieren.

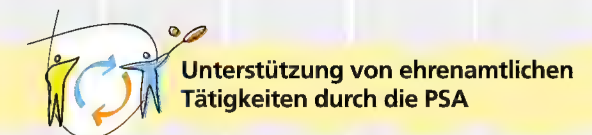
Kirchen und Geistliche können darüber hinaus folgende Beiträge leisten:

- Aktivierung und Sensibilisierung der Mitglieder der Kirchengemeinde, insbesondere der Arbeitgeber
- seelsorgerische Betreuung arbeitsloser Menschen und deren Familien
- direkte Ansprache von Arbeitgebern, die Entlassungen planen
- Arbeitslosigkeit und deren Bekämpfung als Themen von Predigten
- Einbeziehung des Themas in Konfirmandenunterricht und Jugendfreizeiten

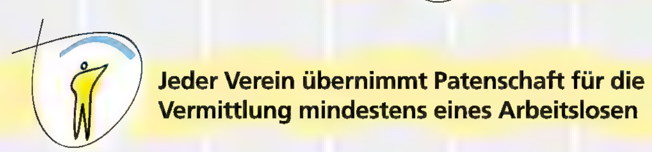
Vereine

Beispiele und Ideen für Unterstützung



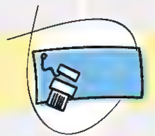


Unterstützung von ehrenamtlichen Tätigkeiten durch die PSA

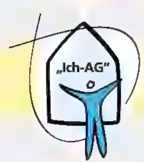


Jeder Verein übernimmt Patenschaft für die Vermittlung mindestens eines Arbeitslosen

2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



Vereine bieten Praktika für Jugendliche an



Nutzung der Ich-AG bei bezahlter Vereinsarbeit

545.000 Vereine

Das Vereinsleben ist in Deutschland besonders breit gefächert: Ob Sport-, Karnevals- oder Kleingärtnerverein - überall treffen sich Menschen mit gleichen Interessen. Unter ihnen sind Selbständige ebenso wie Arbeitnehmer, Beamte und auch Arbeitlose und Sozialhilfeempfänger. Das Engagement in Vereinen oder in anderen ehrenamtlichen Tätigkeiten stärkt nicht nur das Selbstwertgefühl, es steigert auch die Sozialkompetenz - eine jener Soft-Skills, die im modernen Arbeitsleben immer mehr an Bedeutung gewinnen. Deshalb können Vereine arbeitslosen Menschen auf dem Weg zurück ins Berufsleben wichtige Hilfestellung leisten.

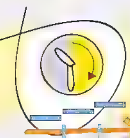
Folgende Beiträge können Vereine leisten:

- Aufbau und Erweiterung des dritten Sektors: Schaffen von Arbeitsplätzen
- ehrenamtliche Beschäftigung
- Sport und Gemeinschaftsleben fördern Persönlichkeit, vermitteln Anerkennung, stärken das Selbstbewusstsein und die soziale Kompetenz
- Angebot von Praktikantenstellen im Verein, z.B. für Umschüler
- Angebot von Ausbildungsplätzen im Verein

Journalisten/innen

Beispiele für Ideen und Unterstützung

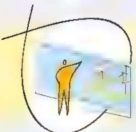




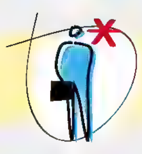
Regelmäßig proaktiv über Umsetzungsstand berichten (regional und überregional)



Konzept im Detail vorstellen und neue Chancen für Arbeitslose vorstellen

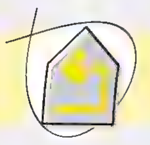


Landes- und Bundesliga für Beschäftigung veröffentlichen und motivieren



Unternehmer der Woche...

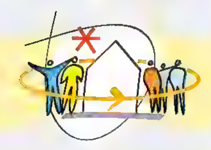
2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



Neues Image der JobCenter transportieren



Werbung für im Aufbau-befindliches Cluster



Erfolgsbeispiele vorstellen

89.000 Journalistinnen und Journalisten

Journalisten erreichen durch Funk und Fernsehen sowie Printmedien in kürzester Zeit große Teile der Bevölkerung.

Aufgabe der Journalisten muss es sein, das Thema Arbeitslosigkeit in seiner Komplexität, Vielfältigkeit, in seinen Ursachen und Wirkungen so darzustellen, dass die Öffentlichkeit ein umfassendes und objektives Bild erhält. Dabei kann es nicht darum gehen, Arbeitslose pauschal als „Drückeberger" abzustempeln. Vielmehr gilt es, die individuellen und persönlichen Schicksale, die mit der Arbeitslosigkeit verbunden sind, objektiv darzustellen, um zu vermitteln, dass die große Mehrheit eine Chance auf Integration in die Arbeitswelt und damit auf Teilhabe am sozialen und wirtschaftlichen Leben sucht. Dies ist der erste Schritt zur Integration in den Arbeitsmarkt.

Medien können durch ihre dauernde Präsenz helfen, die endlose Last der Arbeitslosigkeit, wie sie in der Gesellschaft derzeit wahrgenommen wird, zu einer Endlichkeit zu bringen. Durch gezielte Aktionen und Programme wie „Gemeinsam packen wir es an und schaffen das Problem in 3 Jahren!" kann eine Aufbruchstimmung erzeugt werden.

Auf regionaler Ebene bestehen bereits zahlreiche Projekte, in denen es gelingt, das Thema Beschäftigungsförderung gesellschaftsfähig zu machen. Beispielhaft für die Aktivierung gesellschaftlicher Gruppen auf regionaler Ebene sei an dieser Stelle auf den „Solidarfonds" verwiesen, der von einem Geschäftsstellenleiter der Bundesanstalt für Arbeit in Castrop-Rauxel ins Leben gerufen wurde. Der Solidarfonds wird gespeist aus Geldspenden von Firmen und Belegschaften; Fußballbundesligaclubs. Verbände und viele Künstler und Fernsehmoderatoren unterstützen den Solidarfonds durch Aktivitäten und Sachspenden. Zeitungen berichten ausführlich über den Solidarfonds.

Über Rundfunk/Fernsehen/Printmedien könnten z.B. folgende Ideen realisiert werden:

- Ein Wettbewerb, „dass wir bis Ende des Jahres x Ausbildungsplätze / Arbeitsplätze usw. schaffen".
- „Menschen begegnen Menschen", d.h. 6 Millionen Profis der Nation stellen die Paten für 4 Millionen Arbeitslose.
- Das Unternehmen der Woche / der Unternehmer der Woche.
- Kampagne „Arbeitslosigkeit hat ein Gesicht": Neben jedem „Profi" steht ein Arbeitsloser.

Künstler/innen

Beispiele und Ideen für Unterstützung

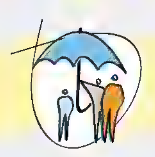




Beschäftigungsinitiativen durch Konzerte, Events … publizistisch unterstützen



Patenschaften für Beschäftigungsinitiativen übernehmen

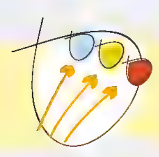


Selbsthilfegruppen betreuen

2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



Qualifizierung von speziellen Arbeitslosengruppen unterstützen



Thematik „Arbeitslosigkeit" verarbeiten

260.000 Künstler

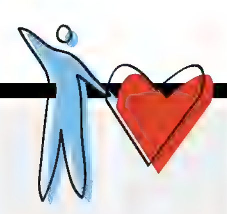
Auch Künstler erreichen durch die Popularität ihrer Werke, ihrer Auftritte und ihr Wirken einen großen Teil der Bevölkerung. Durch ihre herausragende Stellung haben sie Vorbildfunktion und sind auch Meinungsbildner in der Gesellschaft.

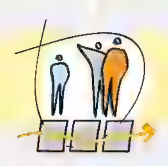
Über ihre künstlerische Leistung hinaus können sie das Thema Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit insbesondere durch folgende Beiträge positiv gestalten:

- sie können Beschäftigungsaktivitäten und Initiativen publizistisch unterstützen, indem sie ihre Kunst in den Dienst der Arbeitslosigkeit stellen, indem sie z. B. im Rahmen von Benefizveranstaltungen zugunsten des Arbeitsmarktes auftreten.
- sie sollten Patenschaften für Beschäftigungsinitiativen übernehmen und auf diese Weise durch ihre Popularität positive Arbeitsmarktbeispiele helfen, publik zu machen.
- sie sollten Selbsthilfegruppen betreuen.
- Künstler können einen wertvollen Beitrag leisten, indem sie die künstlerische Qualifizierung von speziellen Arbeitslosengruppen, z. B. Langzeitarbeitslosen oder jugendliche Arbeitslosen, unterstützen.
- Künstler sollten das Thema Arbeitslosigkeit im Rahmen ihrer künstlerischen Tätigkeit verarbeiten.

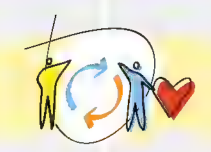
Wohlfahrtseinrichtungen

Beispiele und Ideen für Unterstützung

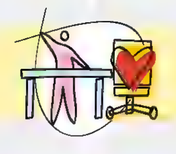




Ressourcen für Selbsthilfe-Initiativen von Arbeitslosen organisieren

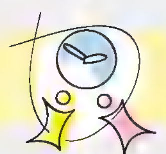


PSA Mitarbeiter in den Einrichtungen einsetzen

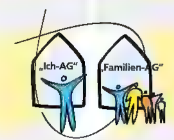


Psychologische Beratung übernehmen

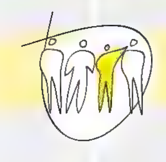
2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



Arbeitszeitgerechte Kinderbetreuung anbieten (z. B. Schichtarbeit)



Ich-AG/Familien-AG zur Verbesserung des Dienstleistungsangebotes einsetzen



Ausgleich Mangel an Zivildienstleistenden durch Arbeitslose

60.000 Verantwortliche der sozialen Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege

Die freie Wohlfahrtspflege spielt im Rahmen der sozialen Dienste eine große Rolle. Neben Pflegediensten für besondere Personengruppen, z. B. Kranke, Pflegebedürftige, Kinder und ältere Menschen, engagieren sich die sozialen Einrichtungen speziell im Gesundheitswesen und in der Erziehung. Sie widmen sich darüber hinaus auch bereits heute schon den Arbeitslosen und ihrer Qualifizierung.

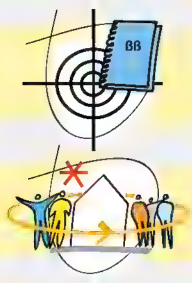
Zusätzlich können sie noch folgende Beiträge leisten:

- sie sollten zusätzliche Ressourcen bereitstellen, damit sich neue Selbsthilfeinitiativen bilden können und bestehende Initiativgruppen ihre Arbeit und Betreuung zugunsten Arbeitsloser ausweiten können.
- Sie könnten Agenturen für haushaltsnahe Dienstleistungen, u.a. auch zur Kranken- und Altenbetreuung organisieren.
- eine Beschäftigung oder auch eine Vermittlung in eine Beschäftigung, speziell von Erziehungsberechtigten mit kleinen Kindern, scheitert häufig an geeigneten Kinderbetreuungsmöglichkeiten, die auf die Arbeitszeiten des oder der Erziehungsberechtigten Rücksicht nehmen. Vor diesem Hintergrund wäre es wünschenswert, wenn gerade Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege sich dem Thema „arbeitszeitgerechte Kinderbetreuung“, z. B. bei Schichtarbeit, intensiver widmen und entsprechende Angebote machen würden.

Selbsthilfegruppen

Beispiele und Ideen für Unterstützung





Bei der Orientierung der Arbeitslosen in Zusammenhang mit den neuen Regelungen Hilfestellung leisten

Positive Beispiele zu den Chancen der neuen Regelungen herausstellen

2002					2003				2004	2005
August	September	Oktober	November	Dezember	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal		



Kooperationspartner für die JobCenter anbieten

800 Arbeitsloseninitiativen und Selbsthilfegruppen

Es gibt zahlreiche Arbeitsloseninitiativen und Selbsthilfegruppen, die ehrenamtlich tätig sind und mit vielen arbeitsmarktpolitischen Projekten kleine und große Erfolge erzielen. Ihnen gilt es, zukünftig mehr Beachtung zu schenken und sie dadurch in die Lage zu versetzen, noch mehr Wirkung als bisher erzielen zu können.

Ganz konkret können sie zukünftig generell nachfolgende Beiträge leisten:

- sie können sowohl die Arbeitslosen als auch die Arbeitgeber vermehrt beraten. Insbesondere sollten sie beide Zielgruppen über die Chancen und Möglichkeiten der gesetzlichen Neuregelungen informieren.
- sie sollten durch öffentlichkeitswirksame Darstellungen positiver Beispiele dazu beitragen, dass die Chancen der gesetzlichen Neuregelungen der Allgemeinheit an praktischen Beispielen transparent gemacht werden.
- alle Arbeitsloseninitiativen und Selbsthilfegruppen sollten sich den neuen JobCenter aktiv als Kooperationspartner anbieten, damit alle Akteure gemeinsam am Arbeitsmarkt den größtmöglichen Erfolg erreichen können.

Projektkoalition folgt dem Bündnis für Arbeit

Das Bündnis für Arbeit hat in vielem die Basis dafür gelegt, im gesellschaftlichen Dialog den Faden zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit aufzunehmen und auf ein gemeinsames Ziel zu orientieren. Hierbei ist für alle erkennbar geworden: Die Arbeitslosigkeit kann nur durch eine gesellschaftliche Gemeinschaftsanstrengung nennenswert reduziert werden.

Netzwerk konkreter Projekte schaffen

Mit dem Ansatz der Projektkoalition treiben wir den Bündnisansatz allerdings weiter. Die Wahrheit ist immer konkret! Und dies gilt auch für die Wege aus der Arbeitslosigkeit. Deshalb muss mit einer Allianz der Profis eine Koalition für ein flächendeckendes Netzwerk von konkreten Projekten gebildet werden, welches neue Schubkraft verleiht. Mit dieser Projektkoalition wird der Kreis der Beteiligten erweitert. Denn die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit kann nicht eine Aufgabe nur weniger Spitzenvertreter der Bundesregierung, der Unternehmen und der Gewerkschaften sein.

Projektkoalition bedeutet: Die Arbeitslosigkeit wird durch ein Mosaik von Projekten in vielen Bausteinen in ganz Deutschland abgebaut. Hierbei sind jeweils das Netzwerk der Beteiligten und die Zielsetzung transparent und überprüfbar. Damit wird die Projektkoalition für uns alle konkret zu dem, was sie verbal schon seit langem ist: Die große Bewährungsprobe für unser Gemeinwesen.

Konzentration und Koordination der Kompetenzen sowie eine flächendeckende Breite in der Umsetzung sind die beiden Ansätze, mit denen der Erfolg möglich ist. Es kommt nur darauf an, dass alle sich hieran aktiv beteiligen.

Projektkoalition bedeutet auch: Wir überwinden die jeweils konträren Standpunkte zu vermeintlichen Rezepten zur Überwindung der Arbeitslosigkeit. Die Praxis und Erfahrung hat uns längst gelehrt, dass nicht die „reine Lehre“ von „Denkschulen“ zur Lösung des Problems führt. Es gilt praktisch wirksam werden zu lassen, Millionen von Arbeitslosen mit einem hohen Potenzial und ein gleichfalls hohes Potenzial für Beschäftigung und Wachstum zusammenzuführen.

Ausblick :
Die europäische Dimension der Arbeitsmarktpolitik

Die Prinzipien der EU Beschäftigungspolitik

Mit dem „Amsterdamer Vertrag" von 1997 ist die Beschäftigungspolitik Teil der europäischen Agenda geworden. Zum ersten Mal in der Geschichte der EU beschließen die Mitgliedsstaaten, ihre Arbeitsmarktpolitik als gemeinsame politische Aufgabe aufzufassen, d.h. ihre nationalen Politiken miteinander zu koordinieren, sich an gemeinsamen Beschäftigungsleitlinien auszurichten und jährlich über den Stand der Umsetzung des Fortschritts der nationalen Beschäftigungspolitik zu berichten. Damit liegt Arbeitsmarktpolitik nicht mehr allein in der Verantwortlichkeit der nationalen Regierungen und Sozialpartner, sondern ist Teil eines europaweiten Benchmark Prozesses. Gegenseitige „Stärken-Schwächen-Analysen" sollen dazu beitragen, best practice in den EU Mitgliedsländern durchzusetzen.

Die europäische Dimension in der Kommissionsarbeit wurde u.a. durch die Länderrecherchen der Bertelsmann Stiftung, durch die Besuche von Kommissionsmitgliedern bei der Arbeitsverwaltung zahlreicher Nachbarländer und nicht zuletzt durch den Besuch des Vorsitzenden Dr. Peter Hartz bei der EU-Kommissarin für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten Anna Diamantopoulou im Mai diesen Jahres berücksichtigt. Bei den Gesprächen wurde deutlich, dass der Bedarf an Modernisierung der Arbeitsmarktpolitik europaweit hoch ist und es keine erfolgreiche Beschäftigungspolitik ohne eine Integration bisher segmentierter Politikbereiche wie Wirtschafts-, Struktur- und Sozialpolitik geben wird.

Der EU Gipfel in Lissabon 2000 hat den Zusammenhang von Beschäftigungs- und Technologiepolitik aufgegriffen. Die EU strebt an, bis zum Jahr 2010 der wettbewerbsintensivste und dynamischste Wirtschaftsraum der Welt zu werden bei gleichzeitiger Schaffung zusätzlicher und besserer Arbeitsplätze und größerer sozialer Kohäsion. Damit wurde das europäische Sozialmodell mit technologischer Innovation, Liberalisierung der Märkte, Ausbreitung der Informationsgesellschaft und lebenslangem Lernen verbunden.

Beschäftigungsleitlinien 2002

In ihren Beschäftigungsleitlinien 2002 hat die EU Kommission dargelegt, in welche Richtung sie sich eine Modernisierung von Arbeitsmarktpolitik vorstellt. Die Leitlinien sind zugleich Maßstab für die Evaluierung der nationalen Beschäftigungsstrategien und ihrer Fortschritte. Einige der neuen Anregungen sind bereits in nationale Politik umgesetzt worden, wie z.B. die Antizipierung und Bewältigung des Wandels in einem französischen Gesetz von Februar 2002, welches u.a. eine regelmäßige Sozialberichterstattung vorschreibt. Dazu zählen beispielsweise Informationen über Pläne zur Reduzierung der Belegschaft und Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsplätze. Solche Berichtspflichten sollten auf börsennotierte Gesellschaften beschränkt bleiben, um KMU's nicht zu überfordern.

Die für unsere Arbeit maßgeblichen Kapitel in den Leitlinien sind im wesentlichen:

- Dezentralisierung und Rolle der Arbeitsverwaltungen
- Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit
- Beschäftigungsfreundlicheres Abgabensystem
- Bessere Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage
- Modernisierung der Arbeitsorganisation
- Antizipierung und Bewältigung des Wandels

Die Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt" hat in ihrem Bericht Vorschläge entwickelt, die im Kontext dieser ausgewählten EU-Leitlinien stehen und die geeignet sind, in die nächste Berichterstattung der Bundesregierung im Hinblick auf die schnelle und effiziente Operationalisierung einzugehen. Gleichzeitig sind die 13 Module ein wichtiger Diskussionsbeitrag zu einer marktwirtschaftlich orientierten europäischen Arbeitsmarktpolitik, die die Selbstverantwortung der Akteure der Arbeitsmarktpolitik nachhaltig herausfordert.

Die Modernisierung entschlossen umsetzen

Im Interesse eines gemeinschaftlichen europäischen Fortschrittes muss das vorliegende Gesamtkonzept der Modernisierung der deutschen Arbeitsmarktpolitik rasch und entschlossen umgesetzt werden. Die Erwartungen unserer Partner, dass die Bundesregierung eine dynamische Entwicklung zum Aufbau von Beschäftigung vorantreibt, sind groß. Die Hoffnungen der Betroffenen, unsere Ressourcen zum Abbau der Arbeitslosigkeit wirksam einzusetzen, dürfen nicht durch Vollzugsdefizite enttäuscht werden.

Alle gesellschaftlichen Akteure müssen sich zielorientiert in einer Projektkoalition zusammenfinden und mutig, konstruktiv und nachhaltig an der Realisierung eines der wichtigsten Reformvorhaben arbeiten, das über Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der sozialen Marktwirtschaft entscheiden kann. Der von der Kommission entwickelte Masterplan ist mehr als ein Leitfaden für den Umsetzungsprozess; er ist ein Appell, wie ein gut funktionierendes Räderwerk ineinanderzugreifen und den gemeinsamen Erfolg in der ins Auge gefassten Frist von drei Jahren zu erreichen.

Impressum

Kommission
„Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt"

Gestaltung:
ars Werbe GmbH, Saarbrücken
www.ars-werbe-gmbh.de

Druck:
Bliesdruckerei Peter Jung GmbH, Blieskastel

Broschüre Nr. A 306

